

Chapitre 1

Section 1.14

Ministère du Solliciteur général

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2021 : Police provinciale de l'Ontario

APERÇU DE L'ÉTAT DES MESURES RECOMMANDÉES

	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	Ne s'applique plus
Recommandation 1	2		2			
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	3		3			
Recommandation 4	2	1	1			
Recommandation 5	3	1	2			
Recommandation 6	2	1	1			
Recommandation 7	3		3			
Recommandation 8	2		2			
Recommandation 9	2		2			
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	3	1	2			
Recommandation 12	3	2		1		
Recommandation 13	2		2			
Recommandation 14	4		3	1		
Recommandation 15	1		1			
Total	34	6	26	2	0	0
%	100	18	76	6	0	0

Conclusion globale

En date du 20 octobre 2023, la Police provinciale de l'Ontario (PPO) a entièrement mis en oeuvre 18 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2021*. La PPO et le ministère du Solliciteur général (le Ministère) ont aussi réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 76 % des recommandations.

La PPO a pleinement mis en oeuvre certaines recommandations, dont les suivantes : établir des objectifs par détachement fondés sur des données probantes au chapitre de la proportion du temps consacré par les agents de première ligne aux services de police proactifs; mettre en place des contrôles qui limitent à 5 000 \$ les bons de commande pouvant être envoyés aux fournisseurs par l'entremise des systèmes internes; et établir des points de référence sur l'utilisation du parc automobile de la PPO.

Nous avons constaté que la PPO a fait des progrès dans la mise en oeuvre de bon nombre de recommandations, dont les suivantes : établir un niveau de dotation minimal acceptable pour les détachements en fonction de la charge de travail des agents et des facteurs de stress; et assurer le suivi et l'analyse des pratiques exemplaires dans les détachements à rendement élevé. Ensemble, la PPO et le Ministère ont fait des progrès dans la mise en oeuvre de la recommandation consistant à établir des indicateurs de rendement clés pour surveiller la prestation convenable et efficace des services de police.

Toutefois, la PPO a réalisé peu de progrès, sinon aucun, à l'égard de 6 % des recommandations, y compris par rapport à l'établissement de points de référence pour chaque détachement en fonction des variables locales.

L'état des mesures prises pour donner suite à chacune de nos recommandations est décrit dans le présent rapport.

Contexte

Mise sur pied en 1909 et forte d'environ 5 600 membres en uniforme et 2 500 employés civils, la Police provinciale de l'Ontario (PPO) est l'un des plus importants corps policiers en Amérique du Nord. En 2020, la PPO avait fourni des services de police municipaux à 327 ou 74 % des municipalités de l'Ontario, et elle était chargée de patrouiller plus d'un million de kilomètres carrés dans toute la province, des collectivités éloignées du Nord et des Premières Nations aux centres ruraux et urbains. Cela comprenait plus de 99 000 kilomètres de voies navigables et de sentiers et plus de 130 000 kilomètres de routes. En 2020, les agents de la PPO avaient porté plus de 424 000 accusations, dont plus de 104 000 pour infraction au Code criminel canadien et plus de 269 000 liées au *Code de la route*.

Les dépenses de fonctionnement de la PPO en 2022-2023 ont totalisé plus de 1,4 milliard de dollars par rapport à 1,2 milliard en 2020-2021, ce qui représente une hausse de 13 % depuis notre audit. En dépit

des hausses des dépenses de la PPO, notre audit de 2021 avait constaté que la PPO employait 9 % moins de policiers qu'une décennie plus tôt. En outre, les détachements affichaient un manque de personnel croissant parmi les agents de police de première ligne. En 2020, plus de 1 000 postes d'agents de police de première ligne étaient vacants, ce qui représentait 26 % du nombre total des postes d'agents de police de première ligne financés par la PPO.

Les postes d'agents de police de première ligne vacants semblaient aussi contribuer à la baisse des niveaux de service offerts par la PPO aux municipalités. Le nombre d'heures de patrouille fournies par la PPO aux municipalités et sur les routes provinciales avait diminué de 48 % de 2011 à 2020, passant de 1,87 million d'heures à tout juste un peu plus de 975 000 heures. Sans surprise, nous avons aussi constaté que le parc de véhicules routiers de première ligne de la PPO était sous-utilisé. De plus, nos contrôles ont révélé que la PPO ne fournissait pas à chaque municipalité à laquelle elle fournit des services de police le niveau de service, en particulier le nombre d'heures d'agents en uniforme qui, selon son modèle de déploiement, était requis pour donner suite aux demandes de service en temps opportun.

Les taux de postes d'agents de première ligne vacants variaient considérablement entre les régions et les détachements de la PPO, alors que les régions où les taux de postes vacants étaient plus élevés affichaient aussi des taux de résolution des crimes plus faibles. Toutefois, malgré les écarts dans la dotation d'agents, la PPO n'avait pas pris de mesures suffisantes pour rajuster son déploiement d'agents de manière à équilibrer la dotation en personnel dans les détachements qui en ont le plus besoin. De façon plus générale, les efforts déployés par la PPO pour surveiller et mesurer la qualité et l'efficacité des services de police qu'elle fournit étaient limités. Nous avons constaté que les inspections des détachements révélaient souvent des infractions récurrentes en matière de conformité et que le nombre d'infractions relevées lors de telles inspections était en hausse. Nous avons également constaté qu'il n'y avait que des conséquences limitées pour les agents responsables d'infractions présentant

un risque important en matière de responsabilité ou pour la sécurité.

Voici d'autres constatations importantes de notre audit de 2021 :

- Les congés des policiers liés au stress contribuaient à la hausse du nombre de postes vacants et des coûts. Les congés pour raison médicale que prenaient les policiers ayant reçu un diagnostic de trouble de stress post-traumatique (TSPT) contribuaient de façon importante à la hausse du nombre de postes vacants dans les détachements. De plus, la PPO engageait des coûts financiers en hausse rapide, ayant atteint 42,7 millions de dollars en 2020, en rapport avec les demandes présentées à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) par des policiers atteints du TSPT. L'exposition à des situations psychosociales, y compris des incidents traumatisants menant à des diagnostics de TSPT, avait représenté 75 % de tous les incidents rapportés à la CSPAAT par la PPO en 2020, et les demandes de ce type en 2020 avaient donné lieu à 11 037 jours de congé pour les employés de la PPO. Le nombre de plus en plus élevé d'agents de la PPO présentant des demandes à la CSPAAT pour un TSPT et d'autres problèmes de santé mentale était symptomatique d'un problème permanent lié à la santé mentale et au stress des agents.
- La PPO offrait de moins en moins des services de police proactifs. En 2020, la PPO avait fourni un peu plus de 975 000 heures de patrouille, une baisse de 28 % par rapport aux 1,35 million d'heures qu'elle avait fournies en 2016 et de 48 % par rapport aux 1,87 million d'heures fournies en 2011. En 2020, les patrouilles représentaient seulement 13 % des heures d'agents de première ligne comparativement à 22 % en 2011. Des études ont démontré qu'une présence policière dans un secteur tend à décourager la criminalité et à réduire le nombre de crimes commis. La réduction de la dotation en personnel de première ligne et des

heures de patrouille de la PPO au cours de la dernière décennie survenait en même temps qu'une hausse de la criminalité dans les secteurs patrouillés par la PPO, après avoir atteint un creux en 2017, alors que les demandes de service et le nombre de municipalités et d'habitants desservis par la PPO n'ont cessé d'augmenter.

- Les horaires des agents de première ligne n'étaient pas en adéquation avec les demandes de service. Dans le cadre de nos audits de 1998, 2005 et 2012 de la PPO, nous avons constaté que l'horaire des agents n'était pas établi de manière qu'il soit en adéquation avec les périodes de pointe de la charge de travail. Notre audit de 2021 a révélé que cela continuait d'être le cas. Notre analyse des données de 2020 sur les quarts de travail de tous les détachements avait révélé ce qui suit :
 - Les détachements recevaient le plus de demandes de services entre 11 h et 17 h et recevaient le moins de demandes entre 1 h et 7 h, soit 75 % de moins que pendant les heures de pointe. Or, le nombre d'agents de première ligne en service durant cette période beaucoup moins achalandée était seulement 25 % inférieur au nombre d'agents en service aux heures de pointe.
 - Les agents de première ligne avaient pris le plus de vacances et avaient travaillé le moins d'heures en août, qui était aussi le mois où il y avait le plus grand nombre de demandes de service. En revanche, les heures travaillées par les agents de première ligne en janvier étaient 4 % plus élevées qu'en août, même si la PPO avait reçu 30 % moins de demandes durant ce mois.
- La PPO ne faisait pas un suivi adéquat des délais d'intervention ni n'en assurait la surveillance. Un indicateur important lié à la sécurité publique est la rapidité avec laquelle un service de police répond aux demandes de services, particulièrement aux demandes de services urgentes. Or, la PPO n'analysait pas les données sur le délai écoulé entre la réception

d'une demande par l'un de ses centres de communication régionaux et l'arrivée d'un agent sur les lieux. Par conséquent, la PPO ne savait pas si les délais moyens d'intervention étaient raisonnables, notamment pour les demandes les plus graves ou hautement prioritaires. Notre tentative d'analyser les délais d'intervention s'était heurtée à des problèmes importants concernant l'exactitude et la fiabilité des données de la PPO, ce qui avait rendu impossible une telle analyse. Nous avons trouvé plusieurs exemples d'administrations qui mesuraient et publiaient les délais d'intervention à la suite de demandes de services, y compris le service de police de Vancouver et le service de police d'Ottawa.

Nous avons formulé 15 recommandations préconisant 34 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit. La PPO s'était engagée à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre mai et octobre 2023. Nous avons obtenu de la PPO une déclaration écrite selon laquelle elle nous avait fourni, au 20 novembre 2023, une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial.

Dotation et déploiement des policiers

Recommandation 1

Afin de promouvoir un milieu de travail sain, de limiter le stress que subissent les agents et de réduire le nombre et le coût des employés en congé de longue durée et qui bénéficient de mesures d'adaptation, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- *étudier et établir un niveau de dotation minimal acceptable pour les détachements en fonction de la charge de travail des agents et des facteurs de stress;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.

Détails

Notre audit de 2021 avait révélé que le nombre d'agents de première ligne travaillant dans les détachements de la province était en baisse et que ces détachements étaient en sous-effectif important. La PPO comptait près de 1 030 postes d'agents de première ligne vacants en 2020.

Même si certains détachements étaient en sous-effectif considérable, la PPO n'avait pas pris de mesures suffisantes pour rajuster le déploiement d'agents dans les détachements les plus touchés par le sous-effectif. Nous avons noté que la situation des détachements en situation de sous-effectif créait un cercle vicieux : le manque de personnel entraînait un stress accru et l'épuisement professionnel des agents de première ligne devant assumer une charge de travail plus lourde, ce qui faisait en sorte qu'un plus grand nombre d'agents prenaient congé. Nous avons aussi constaté que les congés de maladie pris par les policiers par suite d'un diagnostic de trouble de stress post-traumatique (TSPT) contribuaient sensiblement à la hausse du nombre de postes vacants dans les détachements. La PPO n'avait pas effectué d'analyse pour prévoir la mesure dans laquelle les coûts financiers et les postes vacants associés au stress traumatique continueraient d'augmenter au cours des prochaines années, ou si ces effets pouvaient être atténués.

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la PPO avait élaboré l'ébauche d'un nouveau modèle de prestation des services permettant de calculer le nombre de policiers requis pour chaque détachement et chaque région en tenant compte de facteurs comme les congés, les normes relatives aux délais d'intervention, aux demandes de services, au soutien offert aux Premières Nations et à l'engagement communautaire. Au moment de notre audit de 2021, la PPO procédait à des rajustements du modèle, lequel n'avait pas encore été approuvé pour une utilisation aux fins de la prise de décisions.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en janvier 2022, la PPO a mis sur pied une équipe de projet interne chargée de veiller à un milieu de travail sain, de limiter le stress que subissent les agents et de réduire le nombre et le coût des employés en congé de longue durée et qui bénéficient de mesures d'adaptation. La PPO a élaboré, dans son modèle de prestation des services, une formule qui permet de déterminer les niveaux de dotation minimaux acceptables pour les différents détachements. Cette formule tient compte des facteurs qui influent sur la charge de travail des agents et des facteurs de stress comme les demandes de service, le temps consacré aux tâches administratives, les services de police proactifs, l'engagement communautaire et les congés des agents. La PPO a indiqué qu'en date du 1^{er} janvier 2023, le processus de détermination des niveaux de dotation optimaux avait commencé dans cinq détachements où le modèle de prestation de services avait été mis en oeuvre et était en cours d'évaluation. La PPO s'attend à terminer l'évaluation du modèle d'ici mars 2024. Par la suite, la PPO compte établir ces niveaux de dotation minimaux acceptables pour chaque détachement, à l'échelle de la province, au fur et à mesure de la mise en oeuvre du modèle.

- *établir des cibles pour le nombre de congés et de mesures d'adaptation et les demandes à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail qui témoignent d'un milieu de travail sain, et évaluer les initiatives de l'équipe pour la santé en milieu de travail par rapport aux progrès réalisés dans l'atteinte de ces cibles.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2023.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que les congés de maladie pris par les policiers par suite d'un diagnostic de trouble de stress post-traumatique (TSPT) contribuaient sensiblement à la hausse du nombre de postes vacants dans les détachements. Les congés de la CSPAAT avaient augmenté de 364 % entre 2015 et 2020, passant de 76 employés à 353. De

même, le coût des demandes présentées à la CSPAAT pour la PPO était passé de 15,2 millions de dollars en 2015 à 42,7 millions de dollars en 2020, ce qui représente une hausse de 181 %.

Nous avons aussi constaté que 377 agents de police de première ligne bénéficiaient de régimes de travail assortis de mesures d'adaptation les empêchant d'exercer certaines ou la totalité de leurs tâches habituelles de première ligne. Ces agents représentaient 37 % des 1 028 postes d'agents de première ligne vacants au sein de la PPO en 2020. Toutefois, la PPO avait fait remarquer qu'en raison des exigences en matière de protection des renseignements personnels et de confidentialité, elle ne faisait pas le suivi de la raison précise (p. ex., l'état de santé) ayant donné lieu à une mesure d'adaptation pour un agent, et elle n'était donc pas en mesure de déterminer le nombre d'agents qui bénéficiaient d'une mesure d'adaptation en raison de problèmes de santé mentale.

En 2020, la PPO a mis sur pied l'équipe pour la santé en milieu de travail, un bureau responsable du bien-être de la PPO et de ses membres. Cependant, nous avons constaté que même si l'équipe avait mis en oeuvre plusieurs initiatives, la PPO se devait d'appliquer une perspective du mieux-être pour l'ensemble des décisions opérationnelles liées à la dotation à l'échelle de la province.

Notre suivi a révélé que la PPO a élaboré un cadre d'évaluation en mai 2022 pour tenir compte des piliers des systèmes de santé mentale et de sécurité, ainsi que de la prévention des préjudices. Le cadre comprend 8 mesures du rendement en matière de santé mentale à l'appui d'un milieu de travail sain, dont les jours perdus par type, les taux de mesures d'adaptation, les demandes d'indemnisation à la CSPAAT pour des raisons psychosociales en pourcentage du total des demandes d'indemnisation, et les taux de retour au travail. Au moment de notre suivi, la PPO avait commencé à analyser les données pour chacune des huit mesures du rendement en santé mentale et s'attendait à avoir établi des points de référence pour chaque mesure d'ici décembre 2023.

Recommandation 2

Afin que les détachements de première ligne disposent d'un personnel suffisant pour fournir des services de police convenables et efficaces aux collectivités qu'ils servent, la Police provinciale de l'Ontario doit examiner le taux de redéploiement des agents vers des unités spécialisées et des secteurs spécialisés des services de police, y compris l'incidence du redéploiement sur la résolution des crimes, et déterminer s'il y a lieu de réduire ce taux.

État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la mutation des agents de première ligne à des affectations temporaires autres que des fonctions de première ligne comptait pour 18 % (189 sur 1 028) des postes d'agents de première ligne vacants en 2020. Le nombre de ces affectations temporaires des agents de première ligne avait augmenté de 75 % de 2016 à 2020. En plus des agents ayant été affectés temporairement à des tâches autres que des tâches de première ligne, nous avons constaté qu'entre janvier 2018 (moment à partir duquel la PPO a commencé à faire le suivi des mutations dans les unités spécialisées) et juillet 2021, 206 agents de première ligne étaient passés de tâches de première ligne à des unités spécialisées, ce qui avait contribué à la hausse du nombre de postes vacants. L'incidence de ces mutations sur le nombre de postes de policiers de première ligne vacants était préoccupante, alors que nous avons aussi constaté que les régions où le nombre de postes d'agents de première ligne vacants était plus élevé résolvaient moins de crimes.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'entre octobre 2022 et février 2023, la PPO a sondé 33 services de police municipaux en Ontario afin de mieux définir les unités spécialisées et de déterminer comment d'autres services de police avaient déployé des agents dans leurs unités spécialisées.

En 2022, la PPO a également terminé un examen de ses taux de postes vacants et des pressions en matière de dotation dans les unités de première ligne et spécialisées de 2016 à 2021, y compris le redéploiement des unités de première ligne vers les unités spécialisées.

En août 2023, la PPO a utilisé les résultats de cet examen pour établir la version provisoire d'une procédure relative au redéploiement du personnel de première ligne vers des unités spécialisées en fonction de la taille des classes de recrues et d'agents de police expérimentés. La PPO nous a dit qu'elle utilise cette procédure après chaque admission de nouveaux agents afin d'examiner le taux de redéploiement des policiers vers des unités spécialisées.

Entre février et mai 2023, la PPO a également fourni des directives aux régions pour s'assurer que les agents de première ligne n'étaient pas transférés dans des unités spécialisées si le taux de postes vacants dans leur détachement excédait le seuil établi. De plus, la PPO nous a informés qu'elle tiendrait compte des taux de résolution des crimes des détachements pour la période de 2016 à 2021 afin de déterminer si les taux de réaffectation devraient être modifiés. La PPO a aussi prévu d'effectuer une analyse de l'incidence du redéploiement dans les cinq détachements où le modèle de prestation des services était évalué (décrit à la **recommandation 1**), et elle s'attendait à pouvoir officialiser, d'ici juin 2024, sa procédure opérationnelle normalisée relative au redéploiement dans des unités spécialisées.

Recommandation 3

Pour assurer l'uniformité des services de police dans les détachements et les régions et pour que les détachements comptent suffisamment d'agents de première ligne compte tenu des besoins des collectivités locales, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- *rajuster le déploiement des agents dans le but d'augmenter le nombre d'employés dans les détachements qui en ont le plus besoin;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons à nouveau constaté, comme lors de notre audit de 2012, que la PPO ne disposait pas d'un modèle uniforme à l'échelle provinciale pour déterminer périodiquement les besoins en dotation et rajuster le déploiement des

agents dans les détachements. Nous avons constaté des écarts importants au chapitre des postes d'agents de première ligne vacants entre les régions et les détachements, et avons remarqué que les régions qui comptaient plus de postes de première ligne vacants résolvaient moins de crimes.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO a élaboré, dans le cadre de son modèle de prestation des services, la version provisoire d'un processus de hiérarchisation des détachements qui utilise les niveaux de dotation et les postes vacants pour établir l'ordre de priorité des détachements qui ont le plus besoin d'agents. La PPO a fait une première utilisation de ce processus pour établir l'ordre de priorité des détachements en vue du déploiement des agents en septembre 2022, et a indiqué qu'elle procédera à un établissement des priorités lors de chaque admission de nouveaux agents, soit six fois par année. La PPO s'attendait à avoir pleinement mis en oeuvre cette recommandation d'ici mars 2024, grâce à l'élaboration d'une procédure opérationnelle normalisée relative à la hiérarchisation du recrutement.

- *mettre en oeuvre le modèle de prestation de services dès qu'il sera validé;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2029.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la PPO avait mis sur pied, en janvier 2020, un comité composé d'employés internes et d'experts externes qu'elle a chargé d'effectuer des recherches et d'élaborer un modèle de déploiement pour garantir des niveaux de service convenables et efficaces, donnant priorité aux exigences opérationnelles ainsi qu'à la santé et au bien-être des agents. Au moment de notre audit, ce groupe avait élaboré un nouveau projet de modèle de prestation des services (se reporter à la **recommandation 1**).

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor avait approuvé le financement du modèle de prestation des services en 2022 et que ce modèle était mis à l'essai dans cinq détachements de la PPO. Au moment de notre suivi, la PPO procédait à l'évaluation et à la validation du

modèle, un processus qu'elle prévoyait avoir terminé d'ici le milieu de 2024. Une fois ce processus de validation terminé, l'intention était de procéder à une mise en oeuvre graduelle du modèle de prestation des services dans tous les détachements de la province, selon le financement approuvé par le Secrétariat du Conseil du Trésor. La PPO nous a dit s'attendre à ce que cette recommandation ne puisse être pleinement mise en oeuvre avant la fin de 2029, compte tenu des contraintes de financement et de dotation.

- *mettre à jour périodiquement le modèle de prestation de services, comparer ses extrants au déploiement réel et se servir des résultats pour rajuster le déploiement dans l'ensemble de la province.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2029.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la PPO, pour conclure un premier contrat avec une municipalité, utilisait effectivement un modèle afin de calculer le nombre d'agents requis pour servir la région. Toutefois, une fois le contrat conclu, elle ne réexaminait plus ce modèle afin de comparer les niveaux de dotation réels à ceux qui sont indiqués dans le contrat ou d'orienter les décisions en matière de déploiement.

Au moment de notre audit, la version provisoire d'un nouveau modèle de prestation des services avait été élaborée. Ce nouveau modèle permettrait de calculer le nombre de policiers requis pour chaque détachement et chaque région en tenant compte de facteurs comme les congés, les normes au chapitre des délais d'intervention, les demandes de services, le soutien offert aux Premières Nations et l'engagement communautaire. Il est conçu de façon à pouvoir être mis régulièrement à jour au moyen de nouveaux intrants afin d'orienter les décisions en matière de déploiement. Au moment de notre audit de 2021, la PPO procédait à des rajustements du modèle, lequel n'avait pas encore été approuvé comme outil pour orienter la prise de décisions. Ce modèle établissait que la PPO avait besoin, en 2020, de 3 873 agents dans les

régions de première ligne et au sein de la Division de la sécurité de la circulation. Le nombre réel d'agents pour 2020 s'élevait à 2 905, ce qui représentait un déficit de 968 ou 25 %. Pour que tout modèle de déploiement ait un effet, il doit être continuellement mis à jour par rapport au déploiement réel et utilisé de façon uniforme pour orienter la prise de décisions et rajuster le déploiement.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor avait approuvé le financement du modèle de prestation des services en 2022 et que ce modèle était mis à l'essai dans cinq détachements de la PPO. Au moment de notre suivi, la PPO procédait à l'évaluation et à la validation du modèle, notamment en comparant les extrants du modèle au déploiement réel. La PPO s'attendait à terminer ce processus d'ici mars 2024. Par la suite, la PPO compte procéder à une mise en œuvre graduelle du modèle de prestation des services dans tous les détachements de la province, selon le financement approuvé par le Secrétariat du Conseil du Trésor. La PPO s'est engagée à faire un examen annuel de ce modèle de prestation des services et à utiliser les résultats pour rajuster continuellement le déploiement dans les détachements qui en ont le plus besoin (alors que le modèle sera mis en œuvre par les détachements). La PPO s'attend à ce que le modèle de prestation des services soit pleinement mis en œuvre dans tous les détachements d'ici la fin de 2029.

Prestation de services policiers

Recommandation 4

Pour accroître la présence policière et décourager la criminalité dans les municipalités, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- *établir des objectifs par détachement fondés sur des données probantes au chapitre de la proportion du temps consacré par les agents de première ligne aux services de police proactifs;*

État : Pleinement mise en œuvre.

Détails

Notre audit de 2021 avait constaté que l'une des plus importantes répercussions de la pénurie d'agents de la PPO était une diminution du nombre de patrouilles effectuées par la PPO dans les municipalités et sur les routes. La patrouille est le principal moyen de fournir des services de police proactifs. En 2020, la PPO avait fourni un peu plus de 975 000 heures de patrouille, une baisse de 28 % par rapport aux 1,35 million d'heures qu'elle avait fournies en 2016 et de 48 % par rapport à 1,87 million d'heures en 2011. En 2020, les patrouilles représentaient seulement 13 % des heures d'agents de première ligne comparativement à 22 % en 2011.

Des recherches ont démontré que la présence policière dans un secteur tend à décourager la criminalité et à réduire le nombre de crimes commis. La réduction de la dotation en personnel de première ligne et des heures de patrouille de la PPO survenait en même temps qu'une hausse de la criminalité dans les secteurs patrouillés par la PPO, après avoir atteint un creux en 2017, alors que les demandes de service et le nombre de municipalités et d'habitants desservis par la PPO n'ont cessé d'augmenter.

Notre audit de 2021 a aussi constaté qu'en 2020, la proportion du temps passé par les agents de première ligne en patrouille variait d'un détachement à l'autre, allant de 30 % des heures d'agent de première ligne dans un détachement à environ 3 % dans un autre.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO a maintenant établi des objectifs par détachement, fondés sur des données probantes, quant à la proportion du temps consacré par les agents de première ligne aux services de police proactifs. En 2022, la PPO a mené une recherche portant sur plus de 10 corps policiers canadiens et américains afin de comparer, pour chacun, les seuils de temps consacré aux services de police proactifs. La PPO a aussi fait l'examen du nombre d'heures que ses agents consacraient historiquement à des services de police proactifs, par exemple la patrouille, en tenant compte des niveaux de dotation futurs prévus et des augmentations approuvées en matière de recrutement d'agents. À l'aide de cette information, la PPO a établi, dans son modèle de prestation des services, un objectif

de 21 % du temps des agents devant être consacré aux services de police proactifs et de 5 % à la mobilisation communautaire.

- *surveiller régulièrement le temps consacré aux services de police proactifs pour s'assurer que ces objectifs sont atteints.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.

Détails

Notre audit de 2021 avait constaté que les agents avaient moins d'heures à consacrer aux services de police proactifs, alors qu'ils étaient moins nombreux et devaient couvrir un plus grand secteur et une plus grande population, répondre à un plus grand nombre de demandes et enquêter sur un plus grand nombre de crimes. Nous avons parlé au personnel de deux municipalités qui avaient récemment résilié leurs contrats avec la PPO. Ces municipalités avaient indiqué qu'un important facteur de cette décision était l'absence d'une présence policière dans leur collectivité. Par exemple, l'une de ces municipalités nous a dit que le niveau de service et la visibilité des agents de la PPO avaient été un problème constant et qu'elle avait reçu des plaintes du public, notamment au sujet d'un manque de patrouilles à pied dans la collectivité.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO a fait des progrès pour assurer une surveillance régulière du temps consacré aux services de police proactifs pour vérifier que les objectifs sont atteints. Depuis avril 2023, la PPO assure un suivi du pourcentage de temps consacré, chaque mois, aux services de police proactifs et à la mobilisation communautaire dans l'ensemble des détachements. Pour les cinq détachements où le modèle de prestation de services avait été mis en oeuvre et était en cours d'évaluation (voir la **recommandation 1**), la PPO a aussi produit un rapport mensuel plus détaillé sur les services policiers proactifs et la mobilisation communautaire. Toutefois, la PPO n'a toujours pas effectué une analyse des données comparant les résultats de chaque détachement aux cibles provinciales établies. Elle s'attend à ce que les données opérationnelles de tous les détachements pour

2023 soient disponibles d'ici mars 2024, ce qui lui permettra de procéder à cette analyse et de comparer officiellement les résultats par rapport aux objectifs. Si les objectifs devaient ne pas avoir été atteints, les commandants de détachement et les commandants régionaux pourront mettre en oeuvre des stratégies, par exemple en discuter avec les agents de première ligne, donner de la formation, ou fournir des directives supplémentaires.

Recommandation 5

Pour que les municipalités reçoivent des services policiers convenables et efficaces et pour accroître la transparence et fournir aux municipalités l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées sur les services de police dans les collectivités locales, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- *examiner le nombre d'heures de services policiers en uniforme que son modèle de déploiement établit comme étant requis pour chaque municipalité et fournir aux municipalités des explications lorsque le nombre d'heures n'est pas fourni;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2024.

Détails

Notre audit de 2021 avait révélé que bien que la PPO soit tenue de fournir des services de police convenables et efficaces au sens de la Loi, près de la moitié des municipalités n'obtenaient pas le niveau de service (heures et équivalents temps plein) établi en fonction du modèle de déploiement de la PPO. Nous avons demandé à la PPO d'intégrer l'information la plus à jour possible au modèle qu'elle utilise, aux fins des contrats avec les municipalités, pour déterminer le nombre d'heures d'agents et d'équivalents temps plein (ETP) nécessaires pour fournir les services de police en question. Des données étaient disponibles pour 230 municipalités. Selon le modèle, la PPO devait fournir 3,9 millions d'heures d'agents par année pour répondre aux besoins de ces 230 municipalités. Nous avons toutefois constaté que la PPO n'avait fourni qu'environ 3,4 millions d'heures d'agents à ces municipalités en 2020, soit 87 % des heures requises

selon le modèle. La PPO n'avait pas entrepris l'analyse pour déterminer pourquoi elle accordait à certaines municipalités moins d'heures d'agents que celles prévues par le modèle. Elle n'avait pas non plus analysé l'impact que cela pouvait avoir sur la sécurité publique.

Lors de notre suivi, la PPO nous a informés qu'elle s'engageait à utiliser son nouveau modèle de prestation des services, plutôt que le modèle de déploiement qui était en place au moment de notre audit, comme principal outil pour orienter les décisions de dotation et calculer les niveaux de dotation optimaux des détachements. La PPO nous a fourni des rapports-échantillons qui faisaient une comparaison entre les heures optimales de services policiers en uniforme établies comme étant requises selon le nouveau modèle de prestation des services et les heures réelles fournies par les détachements dans les municipalités. La PPO a toutefois indiqué que les détails de ce qui serait fourni aux commissions municipales de services policiers étaient toujours en cours d'élaboration et seraient éclairés par une consultation avec l'Association ontarienne des commissions de services policiers (AOCSP). La PPO s'attendait à pouvoir soumettre, d'ici juin 2024, de tels rapports aux commissions municipales de services policiers, y compris des explications des écarts statistiquement significatifs.

- *mener des sondages auprès des commissions des services policiers pour déterminer quelles données et statistiques supplémentaires sur les services de police seraient utiles;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que le guide qu'utilise la PPO pour la présentation de rapports aux commissions de services policiers indiquait que les commandants de détachement devaient fournir aux commissions de services policiers les renseignements suivants : les plaintes du public; les collisions de véhicules automobiles, par type; les accusations portées sous le régime du Code criminel et d'une loi provinciale; les cas réels de crimes avec violence, de crimes contre la propriété et de crimes liés à la drogue, et leur taux de résolution. Nous

avons constaté que les statistiques limitées fournies par la PPO pourraient ne pas être suffisantes pour permettre aux commissions de services policiers municipaux de s'acquitter de leurs responsabilités. Bien que les commandants de détachement aient le pouvoir discrétionnaire de fournir des statistiques ou des données supplémentaires, nous n'avons constaté aucune uniformité quant aux renseignements qui étaient fournis aux commissions de services policiers ou à chaque municipalité au-delà de ce qui était requis.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en mai 2022, la PPO a élaboré un sondage auprès des commissions de services policiers pour déterminer quelles données et statistiques supplémentaires sur les services policiers leur seraient utiles. Pour élaborer ce sondage, la PPO a tenu compte d'éléments comme les informations actuelles fournies aux commissions de services policiers, les bases de données actuelles de la PPO, d'autres recommandations formulées dans notre rapport d'audit et les exigences législatives au titre de la *Loi sur les services policiers*. Une fois élaboré, le sondage a été distribué en juin 2022, par voie électronique, à 117 commissions de services policiers, et a reçu un taux de réponse de 91 %. Il a révélé que les commissions de services policiers trouveraient notamment utile de connaître les informations suivantes : le nombre d'heures de services policiers fournis à une municipalité; les bonnes nouvelles concernant les activités policières; les taux de criminalité chez les jeunes; et les incidents liés à la santé mentale.

- *élargir la portée des renseignements devant être fournis aux commissions des services policiers compte tenu des résultats des sondages.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2024.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en juin 2022, la PPO a mené des sondages auprès des commissions de services policiers pour déterminer quelles données et statistiques supplémentaires sur les services de police leur seraient utiles; et a subséquemment fourni un résumé préliminaire des constatations issues de ce sondage aux partenaires

et aux intervenants. En décembre 2022, ces résultats ont été communiqués à tous les commandants de détachement afin qu'ils les transmettent à leur commission de services policiers respective. Entre février et juillet 2023, la PPO a examiné les résultats du sondage et a créé un catalogue de données qui décrit la capacité de la PPO de faire rapport de l'information liée aux paramètres cernés dans le cadre du sondage. En juillet 2023, la PPO a établi l'ordre de priorité de 30 de ces paramètres, y compris les taux de criminalité chez les jeunes, les mises à jour relatives à la dotation et le nombre de plaintes du public. Elle s'attend à pouvoir commencer à fournir des renseignements sur ces paramètres aux municipalités à compter de janvier 2024. La PPO a également indiqué qu'elle mènerait un sondage de suivi auprès des commissions de services policiers afin de déterminer s'il y avait un intérêt à élargir davantage les paramètres fournis aux commissions.

Recommandation 6

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

- *s'inspirer des travaux sur son projet d'établissement des horaires actuel pour élaborer d'autres rotations de quarts de travail qui correspondent mieux à la demande de services;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici juillet 2025.

Détails

Lors de nos audits antérieurs de la PPO, soit en 1998, 2005 et 2012, nous avons constaté que les quarts de travail des policiers n'étaient pas en adéquation avec les périodes de pointe de la charge de travail. Notre audit de 2021 a révélé que c'était toujours le cas et que la PPO avait fait peu de progrès vers une utilisation plus efficace du temps de son effectif en vue de réduire les coûts de dotation et d'accroître la disponibilité des agents pendant les périodes de pointe. Notre analyse des données sur les horaires de travail de 2019 pour

tous les détachements avait montré, par exemple, que les détachements de la PPO recevaient le nombre le plus élevé de demandes de service durant les six heures entre 11 h et 17 h. Les détachements recevaient le moins de demandes au cours des six heures entre 1 h et 7 h, où le nombre de demandes était 75 % inférieur que durant les heures de pointe. Toutefois, le nombre d'agents de première ligne en service pendant cette période était seulement 25 % inférieur à celui durant les heures de pointe.

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la PPO, en février 2020, a mis sur pied un projet d'établissement des horaires en plusieurs étapes dans le but de créer une plateforme d'établissement des horaires à l'échelle de l'organisation, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'établissement des horaires en fonction de la demande de service, et d'assurer une surveillance centralisée des quarts de travail dans l'ensemble de la PPO.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO et l'Association de la Police provinciale de l'Ontario (APPO) avaient conclu un protocole d'entente (PE) dans le but d'évaluer la faisabilité de divers modèles d'établissement des quarts de travail dans certains détachements. Ce protocole d'entente stipule que les parties conviennent de mettre à l'essai quatre autres modèles d'établissement des horaires, comme le décalage des heures de début des quarts ou des quarts de jour modifiés. La PPO nous a informés que, maintenant que le protocole d'entente était en place, elle comptait, d'ici juillet 2025, avoir évalué ces autres modèles d'établissement des quarts de travail et utiliser les données de sa plateforme d'établissement des horaires à l'échelle de l'organisation pour ajuster les rotations des quarts selon ce qui correspond le mieux à la demande de service, en fonction des négociations avec l'APPO.

- *élaborer une stratégie, en consultation avec l'Association de la Police provinciale de l'Ontario, pour la mise en oeuvre de ces autres rotations dans les détachements qui peuvent en bénéficier le plus.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la PPO avait élaboré son guide sur l'établissement des quarts de travail en partenariat avec l'Association de la Police provinciale de l'Ontario (APPO), qui représente la majorité du personnel en uniforme et civil de la PPO. Ce guide présente un nombre important de facteurs à prendre en considération et de critères auxquels un commandant de détachement doit satisfaire pour modifier les horaires de quarts, mais ne prévoit ou ne suggère aucun autre type de quarts de travail pouvant être mis en oeuvre. Nous avons noté que bien que la direction de la PPO doive consulter l'APPO et suivre le guide d'établissement des horaires de quarts lorsqu'elle apporte des changements, rien dans la convention collective n'empêchait la PPO de laisser tomber la méthode actuelle d'établissement des horaires, outre sa popularité auprès des agents de première ligne.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO a rencontré l'APPO tout au long de la fin de 2022 et de 2023 et qu'elle a commencé à discuter d'autres types de rotation des quarts de travail dans les détachements. Nous avons constaté que la PPO et l'APPO ont conclu un protocole d'entente (PE) dans le but d'évaluer divers modèles d'établissement des horaires de quarts dans certains détachements afin d'évaluer la viabilité et la faisabilité des nouveaux modèles. Ce PE stipule que les parties conviennent de procéder à une évaluation pour mettre à l'essai quatre nouveaux modèles d'établissement des horaires, dont le décalage des heures de début des quarts ou des quarts de jour modifiés. Les modalités du protocole d'entente devraient prendre fin en septembre 2024. À ce moment, les parties devront se réunir pour discuter de toute mise en oeuvre provinciale mutuellement convenue des changements touchant l'établissement des quarts de travail.

Surveillance

Recommandation 7

Pour améliorer la conformité des détachements et des agents aux exigences législatives et aux politiques de la Police provinciale de l'Ontario (PPO), la PPO doit :

- *assurer le suivi des inspections des détachements et en faire l'analyse et la comparaison afin de cerner les tendances et de repérer les manquements répétés, et assurer le suivi et l'analyse des pratiques exemplaires dans les détachements à rendement élevé;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2023.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que les inspections des détachements révélaient souvent des infractions récurrentes à la conformité commises par les agents de la PPO et que le nombre d'infractions ainsi décelées semblait augmenter. Nous avons également constaté qu'il n'y avait pas de conséquence pour les agents responsables des infractions présentant un risque important en matière de responsabilité ou pour la sécurité, et qu'il n'y avait aucune analyse centrale des tendances ayant trait aux résultats des inspections ou aux problèmes cernés.

Nous avons noté que l'Unité de l'assurance de la qualité de la PPO, qui est responsable des inspections des détachements dans les secteurs à risque élevé, ne tentait pas systématiquement de comparer les résultats des inspections à ceux des inspections antérieures d'un détachement pour déterminer s'il y avait eu amélioration ou recul, ou pour cerner des tendances. De plus, les inspections n'utilisaient aucun système de notation, l'analyse du rendement global d'un détachement était limitée, et les résultats d'inspection n'étaient pas comparés à ceux d'autres détachements. Nous avons sélectionné un échantillon de 10 détachements et comparé les résultats de leurs plus récentes inspections effectuées entre 2018 et 2020 aux résultats de leur inspection précédente. Pour 9 des 10 détachements, un nombre plus élevé d'infractions avait été relevé lors de la plus récente inspection que lors de l'inspection précédente.

Notre suivi a révélé que la PPO a apporté des améliorations au processus actuel de ses inspections d'assurance de la qualité. En avril 2023, la PPO a terminé son rapport annuel sur les inspections d'assurance de la qualité des détachements pour 2022. Le rapport mis à jour comprend maintenant, pour chaque détachement, une comparaison des résultats d'inspection actuels de la gestion des biens (p. ex., articles saisis) avec les résultats des inspections antérieures. Pour les autres domaines d'inspection, les non-conformités notables ont été catégorisées pour aider à cerner les problèmes systémiques. La PPO a également mis à jour, en mars 2023, sa procédure opérationnelle normalisée en matière d'assurance de la qualité, qui tient compte des changements apportés à son processus de production de rapports annuels.

En novembre 2022, pour assurer un suivi et faire l'analyse des pratiques exemplaires dans les détachements à rendement élevé, la PPO a mis à jour son Guide sur les inspections des détachements pour fournir plus de détails et décrire les échéanciers relatifs à la correction des mesures de suivi cernées lors d'une inspection d'assurance de la qualité. En octobre 2023, la PPO a mis à jour le Guide et a inclus une nouvelle liste de pratiques exemplaires ainsi que des détails supplémentaires liés à l'étape des mesures de suivi au terme du processus d'inspection. La PPO compte tenir à jour cette liste des pratiques exemplaires et formuler, dans les rapports d'inspection des détachements, des recommandations fondées sur ces pratiques à l'intention du personnel. Nous avons constaté que les pratiques exemplaires sont maintenant incluses dans le sommaire de tous les rapports d'inspection des détachements.

Notre suivi a révélé que pour cerner les tendances en matière de non-conformité dans les détachements, la PPO compte mettre à jour son Rapport de conformité des détachements afin d'y inclure une comparaison du pourcentage actuel de conformité du détachement par élément (p. ex., armoires à armes à feu, chambres fortes) par rapport au pourcentage de l'inspection précédente et à la moyenne provinciale. La PPO compte aussi apporter une mise à jour à ce rapport des tendances en matière de conformité,

d'ici décembre 2023, pour permettre l'extraction des données des cycles d'inspection actuels et précédents.

- *normaliser les conséquences pour les agents dont les manquements posent un risque pour la sécurité ou en matière de responsabilité, conséquences qui pourraient consister notamment en des avertissements, en la consignation dans les dossiers du personnel et en des mesures disciplinaires;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté qu'il incombait aux commandants de détachement de prendre des mesures correctives en fonction des problèmes relevés lors d'une inspection du détachement, et qu'il incombait à l'Unité d'assurance de la qualité de confirmer que des mesures ont été prises en temps opportun pour corriger les manquements relevés lors des inspections. L'Unité d'assurance de la qualité n'imposait aucune pénalité ni conséquence aux détachements ou aux agents en cas d'infractions relevées lors d'une inspection. Les conséquences de ces manquements, le cas échéant, étaient à la discrétion des commandants des détachements ou des régions.

Bien que la PPO nous ait informés que les commandants de détachement disposaient de multiples mesures pour répondre aux manquements relevés au cours des inspections, nous avons constaté dans notre échantillon que, de façon générale, les conséquences choisies étaient limitées. Dans la majorité des cas, cela consistait simplement à « rappeler » à l'agent les exigences des politiques. Dans notre échantillon de 10 détachements, un seul avait mentionné qu'il avait pris des mesures disciplinaires à l'égard d'un agent compte tenu des résultats de l'inspection, tandis que deux détachements seulement avaient indiqué qu'ils avaient consigné les manquements dans les dossiers du personnel d'agents.

Lors de notre suivi, la PPO nous a informés qu'elle était en cours d'élaborer un rapport distinct sur la conformité des agents, et que ce rapport formera une partie du rapport d'inspection des détachements (décrit ci-dessus). Le rapport fournira les détails des

cas individuels de non-conformité des agents et des mesures correspondantes prises par les commandants de détachement en réponse à ces manquements. La PPO nous a informés qu'elle devra mener des consultations internes et consulter les intervenants, y compris l'Association de la Police provinciale de l'Ontario et la Commissioned Officers' Association, avant de pouvoir rédiger un document d'orientation interne pour aider les commandants de détachement à adopter une approche normalisée relative aux conséquences disciplinaires. Elle s'attendait à mener de telles consultations, à commencer le suivi centralisé des cas de non-conformité des agents et des mesures disciplinaires connexes, à examiner les mesures disciplinaires antérieures, puis à avoir élaboré son document d'orientation interne sur les mesures disciplinaires d'ici la fin de 2023. La PPO s'attendait à publier un cadre de normalisation des mesures disciplinaires liées aux cas de non-conformité d'ici mars 2024.

- *effectuer une partie des inspections sans donner d'avis aux détachements et comparer les résultats à ceux des inspections pour lesquelles un avis est donné afin de déterminer si les résultats des inspections surprises sont plus représentatifs de la situation dans les détachements au quotidien.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que l'Unité d'assurance de la qualité communiquait à l'avance avec le commandant de détachement pour vérifier que la date prévue d'une inspection convenait à toutes les parties, c'est-à-dire qu'elle n'effectuait pas de visite surprise dans les détachements.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO a commencé à effectuer des inspections sans préavis dans les détachements depuis avril 2022. En 2022, 7 des 29 inspections de détachement effectuées par l'Unité d'assurance de la qualité (soit 24 %) ont été effectuées sans préavis. La PPO a effectué une analyse comparant les résultats des inspections avec et sans préavis pour 2022, et a inclus cette analyse dans son rapport annuel sur les inspections des détachements

de 2022. Ce rapport soulignait que les inspections sans préavis avaient relevé une moindre conformité sur le plan de la gestion des biens, des armoires à armes à feu et des biens du détachement.

La PPO nous a informés qu'elle comptait continuer de sélectionner, chaque année, des détachements aux fins d'inspections sans préavis, y compris pour 7 inspections en 2023. Une fois les données d'inspection de 2023 recueillies, la PPO élaborera le rapport annuel sur les inspections des détachements de 2023, qui sera publié en mars 2024 et comprendra une analyse et une comparaison des résultats entre les inspections avec et sans préavis. La PPO s'attend à ce que les résultats de cette analyse contribuent à déterminer le pourcentage des inspections qui seront effectuées sans préavis au cours du prochain cycle d'inspection.

Recommandation 8

Pour améliorer la qualité, l'efficiency et l'efficacité de ses enquêtes, la Police provinciale de l'Ontario (PPO) doit :

- *mettre en oeuvre un processus de surveillance et d'analyse des tendances en matière d'enquête, comme les différences au chapitre des taux de résolution des crimes, afin de déterminer si elles sont raisonnables et de prendre des mesures correctives au besoin;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que, de manière générale, la PPO n'avait pas mis en place de processus d'examen des résultats des enquêtes menées par ses unités d'enquête spécialisées dans le but de cerner les tendances qui pourraient nécessiter un suivi et des mesures correctives afin que les enquêtes soient menées de manière efficiente et efficace.

Nous avons constaté qu'entre 2016 et 2019, le délai moyen (en jours) qu'il fallait à trois différentes unités de la PPO pour résoudre les crimes avait diminué de 58 %, passant de 36 jours environ en 2016 à 15 jours en 2019, avant d'augmenter légèrement à 18 jours en 2020. Toutefois, entre 2017 et 2019, le taux de

résolution des crimes était passé de 98,3 % à 87,8 %, avant de s'établir à 91 % en 2020. Nous avons aussi constaté que la PPO et les trois unités spécialisées n'avaient en place aucun processus d'examen de ces tendances visant à déterminer si les différences d'une année à l'autre étaient raisonnables ou si un suivi ou des mesures correctives étaient nécessaires. Par exemple, la PPO et les unités n'avaient pas tenté de comprendre pourquoi le taux de résolution des crimes avait diminué alors qu'elles avaient simultanément considérablement réduit leurs délais de résolution des cas.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO avait fait des progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. La PPO a élaboré un rapport pour mesurer les efforts et les résultats des enquêtes menées par ses unités d'enquête spécialisées dans le but d'améliorer les enquêtes futures. Ce rapport comprend des éléments comme les principales constatations, les analyses, les méthodes utilisées et les conclusions tirées. La PPO nous a indiqué qu'elle compte élargir les données qu'elle recueille et analyse relativement aux enquêtes, y compris : les taux de résolution des crimes; les résultats des décisions des tribunaux; les ressources humaines utilisées; et les missions de reconnaissance générées dans le cadre des enquêtes. La PPO nous a informés qu'elle comptait utiliser ces données pour surveiller et analyser ces tendances et prendre des mesures correctives, au besoin. La PPO s'attend à avoir mis en oeuvre tous les changements requis à ses processus d'ici décembre 2024.

- *mettre en oeuvre un processus d'assurance de la qualité postérieur à l'enquête pour toutes les unités spécialisées afin de déterminer si les conclusions tirées sont appropriées et suffisamment documentées et de prendre des mesures correctives lorsqu'elles ne le sont pas.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que deux des unités spécialisées de la PPO, soit le Bureau de la lutte contre le crime organisé et le Bureau des enquêtes et de l'application des lois, n'avaient pas

de processus d'assurance de la qualité postenquête servant à déterminer si les conclusions tirées au terme des enquêtes étaient appropriées et si elles étaient suffisamment justifiées. En revanche, nous avons constaté que la Direction de la lutte contre les escroqueries disposait d'un processus d'examen de chaque enquête terminée afin de pouvoir en tirer des leçons.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO a maintenant élaboré un processus d'assurance de la qualité pour les unités spécialisées, ce qui comprend un processus d'admission indiquant le type d'enquête et ses objectifs, la surveillance et l'évaluation des enquêtes, la production de rapports de conclusion des enquêtes, la présentation à la Couronne, le cas échéant, ainsi que le suivi des données et les analyses des résultats des enquêtes. La PPO nous a informés que les dossiers d'enquête sont examinés par les superviseurs des unités et qu'elle comptait faire le suivi de ces examens. La PPO s'attendait à mettre en oeuvre ce processus d'assurance de la qualité d'ici décembre 2023. Elle nous a indiqué qu'une fois ce processus en place, les cas où le processus d'assurance de la qualité aura relevé des lacunes donneraient lieu à la prise de mesures correctives sous forme de discussions en matière de gestion du rendement. La PPO a prévu d'examiner le processus d'assurance de la qualité d'ici décembre 2024, soit un an après sa mise en place, afin de s'assurer qu'il répond efficacement à la recommandation et pour y apporter toute mise à jour nécessaire.

Recommandation 9

Pour assurer une surveillance efficace des services de police offerts par la Police provinciale de l'Ontario (PPO), le ministère du Solliciteur général doit :

- *établir des indicateurs de rendement clés en consultation avec la PPO pour surveiller la prestation convenable et efficace des services de police;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que le ministère du Solliciteur général (le Ministère) ne disposait d'aucun paramètre ou indicateur de rendement clé qu'il surveillait régulièrement pour s'assurer que les services de police fournis par la PPO étaient convenables et efficaces. Nous avons également constaté que le Ministère ne semblait pas s'acquitter de sa responsabilité d'inspecter la PPO. Au cours des 20 dernières années, le Ministère n'avait inspecté la PPO que deux fois, soit une fois en 2017 au sujet des enquêtes et des rapports sur le recours à la force, et une fois en 2019 au sujet de la gestion des cas graves. Ces inspections ne portaient pas spécifiquement sur la PPO, mais aussi sur d'autres services de police.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas encore établi d'indicateurs de rendement pour surveiller la prestation convenable et efficace des services de police. Le Ministère a indiqué que ces indicateurs de rendement seraient mis en oeuvre une fois que le projet de règlement prévu en application de la *Loi de 2019 sur la sécurité communautaire et les services policiers* (LSCSP) aura été finalisé. Ce règlement sous le régime de la LSCSP mettrait à jour la définition de « services de police convenables et efficaces » et fournirait un cadre de surveillance de ces services de police convenables et efficaces en Ontario. À l'été 2023, le Ministère a publié plusieurs projets de règlement dans le Registre de la réglementation du gouvernement de l'Ontario aux fins de rétroaction des intervenants. Nous avons constaté que des travaux étaient en cours entre le Ministère et la PPO pour harmoniser les indicateurs de rendement potentiels avec la LSCSP et son projet de règlement. Le nouveau règlement pris en vertu de la LSCSP devrait entrer en vigueur d'ici avril 2024, sous réserve d'une décision du gouvernement, et le Ministère s'attend à avoir pleinement élaboré et mis en oeuvre les indicateurs de rendement clés d'ici octobre 2024.

- *mettre en place des contrôles qui assurent l'indépendance de l'inspecteur général des services policiers lorsqu'il surveillera et inspectera la PPO.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2024.

Détails

Notre audit de 2021 avait constaté que l'entrée en vigueur de *Loi de 2019 sur la sécurité communautaire et les services policiers* (LSCSP) créerait un poste d'inspecteur général des services policiers (ci-après « inspecteur général ») relevant du ministère du Solliciteur général. L'inspecteur général sera chargé de surveiller et d'effectuer des inspections des services de police en Ontario, y compris de la PPO, pour s'assurer de la conformité à la LSCSP et à ses règlements. Nous avons noté que la LSCSP renferme des dispositions visant à protéger l'indépendance de l'inspecteur général et que, notamment, le solliciteur général ne doit pas donner d'instructions à l'inspecteur général ou à un inspecteur nommé par lui concernant l'exercice de ses fonctions sous le régime de la LSCSP. Toutefois, le fait que l'inspecteur général et la PPO relèvent tous deux du ministère du Solliciteur général et font rapport à la même personne pourrait poser un risque pour l'indépendance ou l'apparence d'indépendance de l'inspecteur général lorsqu'il surveillera et inspectera la PPO.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait examiné les dispositions de la LSCSP et déterminé qu'elles fournissaient des contrôles suffisants pour assurer l'indépendance de l'inspecteur général. Le Ministère a indiqué que l'inspecteur général était chargé de mettre en oeuvre les contrôles énoncés dans la LSCSP pour assurer son indépendance. On s'attend aussi à ce que l'inspecteur général mette en place d'autres processus administratifs et procédures opérationnelles afin de garantir l'indépendance de ses fonctions de base, y compris les communications publiques, les services consultatifs juridiques et l'échange de renseignements internes du Ministère, et ce, avant l'entrée en vigueur de la LSCSP en avril 2024.

Recommandation 10

Pour que les agents de police soient tenus responsables de leurs actes en temps opportun, la Police provinciale de l'Ontario doit collaborer avec le ministère du Solliciteur général pour examiner les répercussions du report des audiences disciplinaires des agents qui ne peuvent

participer pour des raisons de santé et pour trouver des options susceptibles d'accélérer le déroulement de ces audiences.

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que les enquêtes internes de la PPO sur la conduite des agents pouvaient donner lieu au dépôt d'accusations contre des agents en vertu de la *Loi sur les services policiers* (la Loi). Il n'est pas ici question d'accusations criminelles. Les sanctions pouvant découler de ces accusations comprennent la rétrogradation, la suspension et le licenciement. Toutefois, dans les cas où l'agent démontre avec succès au moyen d'une preuve médicale soutenable qu'il est incapable de participer à son audience, la PPO ne pouvait pas légalement poursuivre un agent qu'elle avait inculpé en vertu de la Loi sur les services policiers.

Au 31 juillet 2021, le bureau des poursuites de la PPO n'était pas en mesure de poursuivre en temps opportun 22 agents de la PPO qu'il avait inculpés entre 2005 et 2021, car ces agents avaient fourni de documents médicaux qui suffisaient à indiquer qu'ils n'avaient pas été en mesure de participer pleinement à leur audience. Nous avons aussi constaté que certains de ces 22 agents de la PPO étaient en congé de maladie depuis plusieurs années et avaient ainsi évité des sanctions pouvant atteindre le licenciement tout en continuant d'être payés. La PPO avait versé à ces 22 agents 4,2 millions de dollars environ depuis qu'ils avaient été inculpés, un agent ayant pris sa retraite et un autre ayant démissionné en 2021, de sorte qu'ils ne pouvaient plus faire face à des mesures disciplinaires.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en janvier 2022, la PPO avait convoqué une équipe de projet pour examiner l'incidence du report des audiences disciplinaires et déterminer des options pour accélérer ces audiences. L'équipe de projet a par la suite consulté le Ministère en mars 2022, qui a signalé que les options pour accélérer les audiences étaient limitées en raison de lois comme le *Code des droits de la personne*.

En mai 2022, la PPO a mis en oeuvre le Programme de médecine du travail qui, selon elle, pourrait également contribuer à l'accélération des audiences. Par exemple, en vertu de ce programme, si un ajournement de l'audience est demandé pour des raisons médicales, un médecin indépendant pourra déterminer la durée de l'ajournement, au terme de l'évaluation initiale de l'agent concerné, en fonction des preuves médicales reçues du médecin de ce dernier. Auparavant, l'unité de la Direction des normes professionnelles de la PPO réexaminait ces questions chaque mois, ce qui entraînait des retards et des coûts plus élevés.

La PPO s'attendait à terminer son évaluation de ce programme d'ici décembre 2024, y compris en ce qui concerne les répercussions du report des audiences pour des raisons médicales.

Approvisionnement

Recommandation 11

Afin que les politiques d'approvisionnement soient suivies et que les services essentiels, les biens et l'équipement soient acquis de façon efficace et sans délai, la Police provinciale de l'Ontario (PPO) doit :

- *mettre en place des contrôles qui éliminent la capacité du personnel de la PPO d'envoyer des bons de commande de plus de 5 000 \$ aux fournisseurs par l'entremise des systèmes internes plutôt que par la voie du SIIGF, comme l'exige la politique de la PPO;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la PPO ne disposait pas de contrôles efficaces pour prévenir les achats en double et les achats qui n'ont pas été autorisés comme il se doit. Dans certains cas, lorsqu'elle décidait d'acheter un produit, un service ou un équipement, la PPO produisait un bon de commande dans ses propres systèmes internes. Si le bon de commande dépassait 5 000 \$, il était envoyé aux Services communs de l'Ontario, qui recréaient

ensuite ce bon de commande dans le Système intégré d'information sur la gestion financière (SIIGF) du gouvernement avec toutes les modalités requises, comme la livraison des biens, la confidentialité et les conditions en vertu desquelles le bon de commande pouvait être résilié. Les Services communs de l'Ontario devaient aussi s'assurer de l'obtention de tous les niveaux d'approbation appropriés. Seul le bon de commande du SIIGF devait être envoyé au fournisseur. Toutefois, nous avons constaté qu'aucun contrôle n'était en place pour prévenir l'envoi d'un bon de commande interne au fournisseur. En raison de cette absence de contrôle, il existait un risque que des bons de commande soient émis en double et qu'ils soient émis sans que soit obtenue l'approbation requise pour traiter une transaction dans le SIIGF. Nous avons examiné un échantillon de bons de commande, y compris pour des achats qui n'avaient pas fait l'objet d'un approvisionnement concurrentiel et des achats de grande valeur dont le traitement nécessitait des niveaux plus élevés d'autorisation, et nous avons trouvé de multiples cas où le personnel de la PPO n'avait pas suivi le processus d'approvisionnement.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO avait élaboré des contrôles qui limitaient la capacité du personnel de la PPO d'envoyer des bons de commande de plus de 5 000 \$ aux fournisseurs par l'entremise des systèmes internes plutôt que par la voie du SIIGF, comme l'exige la politique de la PPO. Selon la PPO, tous les documents pertinents, les communications et le matériel de formation sur les achats stipulent maintenant que les bons de commande doivent être créés dans le SIIGF pour tout montant supérieur à 5 000 \$. De plus, la PPO a indiqué qu'à compter du 1^{er} décembre 2022, elle avait mis à jour ses systèmes internes pour ne plus produire de rapports appelés « bons de commande », mais plutôt « détails des commandes ». Ces documents doivent seulement être approuvés et envoyés aux fournisseurs une fois qu'un bon de commande du SIIGF est émis par les Services communs de l'Ontario à un fournisseur. La procédure opérationnelle normalisée pour la création des bons de commande du SIIGF a également été mise à jour en mars 2023.

- *offrir une formation suffisante en matière d'approvisionnement aux gestionnaires et aux superviseurs de l'ensemble de l'organisation qui sont chargés de l'approvisionnement;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2023.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que les nouveaux gestionnaires et superviseurs de la PPO ayant des responsabilités en matière d'approvisionnement avaient seulement reçu une heure de formation en matière d'approvisionnement. Le personnel chargé de l'approvisionnement du Bureau de la gestion opérationnelle de la PPO, qui était ultimement responsable de veiller à ce que les approvisionnements soient exécutés efficacement et aider les autres secteurs de la PPO à effectuer leurs approvisionnements, avait souligné la nécessité d'offrir une formation supplémentaire en approvisionnement aux gestionnaires et aux superviseurs de l'ensemble de l'organisation. Nous avons aussi constaté que l'une des raisons pour laquelle les membres du personnel de la PPO n'avaient pas suivi les politiques et les procédures d'approvisionnement semblait être parce qu'ils avaient acheté des articles de dernière minute, juste avant l'expiration des contrats, ce qui laissait croire à un manque de planification adéquate. Par exemple, la PPO avait embauché un fournisseur par voie d'un processus d'approvisionnement non concurrentiel pour fournir chaque jour des repas à jusqu'à 160 agents sur une période de huit mois pour un coût de plus de 444 000 \$. Si la directive en matière d'approvisionnement de la fonction publique de l'Ontario autorise l'approvisionnement non concurrentiel dans des situations urgentes, il faut toutefois, dans un tel cas, demander une exemption et consigner les motifs à l'appui. Nous avons constaté que la PPO n'avait pas demandé d'exemption ni consigné les raisons pour lesquelles elle n'avait pas mené un marché concurrentiel.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Section des services d'approvisionnement de la PPO a offert une formation sur les processus financiers et d'approvisionnement aux nouveaux commandants

de détachement et aux cadres supérieurs civils en juin et novembre 2022. Aussi, en décembre 2022, elle a fourni une formation au personnel et aux gestionnaires du secteur des achats sur le nouveau processus relatif aux détails des commandes, décrit ci-dessus. De plus, en février 2023, le Bureau des services d'approvisionnement et de gestion du parc automobile et des armes de la PPO a fourni des séances de formation pour le personnel et les gestionnaires du Bureau qui participent à l'établissement des bons de commande, afin de répondre aux questions sur le processus révisé.

Lors de notre suivi, nous avons appris que la PPO compte élaborer du matériel de formation propre à l'approvisionnement à l'intention des gestionnaires et des superviseurs, y compris sur des sujets comme la délégation des pouvoirs, les seuils des montants en dollars aux fins de l'approvisionnement, la gestion des contrats, et l'exécution des procédures internes d'approvisionnement de la PPO et du secteur public de l'Ontario. La PPO compte aussi offrir de telles séances de formation deux fois par année aux nouveaux gestionnaires à compter de décembre 2023.

- *mettre en place un processus continu de surveillance qui permet de confirmer que le personnel chargé de l'approvisionnement suit les règles d'approvisionnement de la PPO et que, entre autres choses, les niveaux d'approbation requis sont obtenus avant l'envoi des bons de commande aux fournisseurs.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté qu'il y avait un risque que des bons de commande soient émis en double et qu'ils soient émis sans que soit obtenu le niveau d'approbation requis pour traiter une transaction dans le SIIGF. Par exemple, nous avons noté qu'un important contrat conclu avec un fournisseur pour fournir à la PPO des postes de fixation d'ordinateurs portables pour les véhicules de la PPO devait expirer le 9 mars 2019. Or, c'est seulement le 8 mars 2019, la veille de la date d'expiration du contrat, que le personnel de la PPO a décidé d'émettre

un bon de commande de 1,89 million de dollars au fournisseur. Ce bon de commande a été envoyé par les systèmes internes de la PPO plutôt que par le SIIGF. Il n'était pas assorti des modalités requises que prévoient les bons de commande du SIIGF et il n'était pas accompagné de l'approbation du sous-solliciteur général, qui est requise pour les achats de plus d'un million de dollars.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO avait commencé à mettre en oeuvre un processus continu de surveillance qui permet de confirmer que le personnel chargé de l'approvisionnement suit les règles d'approvisionnement de la PPO, y compris en ce qui concerne l'obtention des niveaux d'approbation requis avant de procéder à l'approvisionnement. Par exemple, la PPO nous a informés que sa Section des services d'approvisionnement était dans le processus de créer des vidéos de formation, d'élaborer une nouvelle procédure opérationnelle normalisée pour les coordonnateurs de l'approvisionnement, et d'établir des listes de vérification pour les agents d'approvisionnement et les conseillers, ce qui devrait être terminé d'ici décembre 2023. Ces listes de vérification accompagneront les trousseaux d'approvisionnement approuvés qui serviront à orienter le personnel tout au long du processus, notamment pour remplir les demandes dans le SIIGF afin de créer un bon de commande.

De plus, l'Unité du contrôle financier de la PPO a prévu un audit des opérations financières et des mécanismes de surveillance interne. Cet audit comprendrait un examen des montants de plus de 5 000 \$ pour s'assurer que des bons de commande du SIIGF ont été émis à l'appui des transactions. La PPO s'attend à ce que cet audit et le rapport faisant état des constatations connexes soient terminés d'ici décembre 2023, et les recommandations qui en découlent devaient être mises en oeuvre d'ici juin 2024. La PPO compte désormais effectuer ce type d'audit tous les deux ans, en fonction des constatations et des recommandations découlant de l'audit initial.

Recommandation 12

Afin de maximiser la rentabilité des immobilisations et des opérations de son parc automobile, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- *fixer une cible interne pour l'utilisation des véhicules;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la PPO ne tenait pas compte des niveaux minimaux d'utilisation des véhicules et des niveaux de dotation réels pour établir la stratégie et prendre les décisions en matière d'approvisionnement qui se rapportent à son parc automobile. La PPO n'avait pas de ligne directrice ou de cible quant à l'utilisation annuelle minimale en kilomètres de ses véhicules routiers, mais nous avons constaté que le ministère des Transports de l'Ontario (MTO) avait publié une ligne directrice sur l'utilisation des véhicules d'application de la loi qui sont directement attribués à la PPO ou qui sont partagés au sein de la fonction publique de l'Ontario. Selon cette ligne directrice du MTO, les véhicules partagés (tels les véhicules de première ligne), qui représentent près de 40 % du parc automobile de la PPO, devraient parcourir au moins 1 200 kilomètres par mois (par rapport à 1 600 pour les véhicules attribués directement), soit 14 400 kilomètres par année. Nous avons constaté que dans les cas où la PPO avait consigné le kilométrage de ses véhicules routiers de première ligne, entre 16 % et 34 % d'entre eux avaient été sous-utilisés par rapport aux 14 400 kilomètres annuels prescrits par le MTO.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO s'est appuyé sur la ligne directrice du MTO pour établir sa propre directive relative à l'utilisation des véhicules. Les véhicules qui parcouraient moins de 1 600 kilomètres par mois étaient considérés comme étant sous-utilisés, et ceux qui parcouraient plus de 7 500 kilomètres par mois étaient considérés comme étant surutilisés. Ces points de référence avaient été inclus dans le Guide de gestion du parc automobile [en anglais seulement] de la PPO, ainsi que dans le Rapport d'utilisation et de conformité

en matière de kilométrage [en anglais seulement] de la PPO. En novembre 2022, la PPO a effectué une analyse comparative des services de police de la province et a constaté que son point de référence de 1 600 kilomètres était semblable à celui de la Police régionale de York, qui avait établi un point de référence de 1 250 kilomètres par mois. Ce point de référence est maintenant inclus dans la version provisoire d'une procédure opérationnelle au sein du PPO.

- *à l'aide de cette cible, procéder à un examen de l'utilisation du parc automobile dans le but de maximiser la rentabilité tout en maintenant l'état de préparation opérationnelle;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Notre audit de 2021 avait révélé que 241 des véhicules routiers de première ligne de la PPO étaient sous-utilisés. Nous avons estimé que le coût d'achat de ces véhicules désignés comme étant sous-utilisés en 2019-2020 s'était élevé à plus de 9 millions de dollars, et que les coûts de réparation et d'entretien de ces véhicules s'étaient élevés à près de 640 000 \$ en 2019 seulement. Compte tenu de ces coûts, même une réduction modeste du nombre de véhicules appartenant à la PPO et exploités par celle-ci compte tenu des données réelles sur l'utilisation pourrait se traduire par des économies importantes au chapitre des coûts d'immobilisations et d'exploitation.

Aussi, un examen de la gestion du parc automobile de la PPO mené en 2016 par la Division de la vérification interne de l'Ontario avait révélé qu'un nombre important de véhicules de la PPO étaient sous-utilisés, et avait recommandé que la PPO examine de façon critique les véhicules sous-utilisés [traduction] « en vue d'une gestion plus efficace des fonds d'immobilisations et des dépenses opérationnelles globales ». Nous avons toutefois constaté que la PPO n'avait effectué aucune analyse significative des véhicules sous-utilisés.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO a mené une évaluation sur l'utilisation des véhicules de septembre 2022 à février 2023. Cette évaluation a utilisé les données obtenues à partir du logiciel du

constructeur automobile dans plus de 260 véhicules de patrouille afin d'enregistrer les kilométrages. Cette évaluation a révélé que les kilométrages qui étaient consignés de façon manuelle équivalaient, chaque mois, à une sous-représentation d'environ 780 km par véhicule. La PPO a également lancé un tableau de bord d'optimisation du parc automobile en février 2022, ce qui permet à la direction d'examiner les données sur l'utilisation du parc automobile en temps opportun et de cerner les véhicules possiblement sous-utilisés aux fins de suivi. Les véhicules du parc automobile de la PPO sont maintenant évalués tous les trimestres par rapport au point de référence d'utilisation de 1 600 kilomètres par mois, dans l'objectif de déterminer, le cas échéant, quels véhicules du parc automobile sont sous-utilisés ou surutilisés, afin de promouvoir une utilisation plus équilibrée des véhicules par les détachements.

- *tenir compte de l'utilisation passée, des niveaux de dotation réels et de la dotation prévue, plutôt que de la dotation autorisée, dans sa stratégie sur le parc automobile et l'approvisionnement en véhicules.*

État : Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la stratégie d'approvisionnement et de gestion du parc automobile de la PPO ne tenait pas compte de l'utilisation passée des véhicules ni du nombre élevé de postes vacants dans les services de police de première ligne de la PPO. Nous avons plutôt constaté que la PPO, dans sa plus récente stratégie de gestion du parc automobile, continuait d'acheter et d'attribuer des véhicules principalement en fonction du nombre d'agents qu'elle était autorisée à employer. Plutôt que de réduire le nombre de véhicules en fonction de leur utilisation, de 2016 à 2020, la PPO avait fait passer le nombre de véhicules routiers de son parc de 4 035 à environ 4 090, alors que le nombre de policiers employés par la PPO était passé de 5 785 en 2016 à 5 577 en 2020.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO avait fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de

cette recommandation. À compter de janvier 2022, la PPO a commencé à examiner l'affectation historique des véhicules de patrouille de son parc automobile, ainsi que les niveaux de dotation et les rôles, par rapport à la dotation requise selon le modèle de prestation des services. Cette démarche visait à s'assurer que les affectations du parc automobile étaient liées à la dotation réelle et aux rôles réels au sein d'un détachement plutôt qu'à son niveau de dotation autorisé.

La PPO nous a indiqué qu'elle compte créer un cadre pour accroître la souplesse permettant de tenir compte des changements touchant la dotation et les rôles dans les différentes régions, ainsi qu'un outil pour évaluer les besoins en véhicules et les réaffectations aux fins d'une utilisation optimale. Ce plan comprend un programme pilote de 12 mois dans la région du Centre de la PPO, avec un examen régional des affectations du parc automobile, y compris un inventaire physique des biens et une comparaison avec les niveaux de dotation et les rôles réels. La PPO s'attend à achever ce cadre et à formuler des recommandations pertinentes sur l'utilisation des véhicules en fonction de ce cadre d'ici mars 2024, et procéder par la suite à la mise en oeuvre de ces recommandations.

D'ici septembre 2024, la PPO compte également mettre en oeuvre un processus d'évaluation des niveaux de dotation actuels et prévus par rapport aux besoins et au déploiement de son parc automobile, en tenant compte des incidences du modèle de prestation des services et d'établissement des quarts de travail. Ce processus serait déployé dans tous les détachements d'ici la fin de 2029, à mesure que le modèle de prestation des services sera élargi à l'échelle de la province. (Voir la **recommandation 1.**)

Mesure du rendement

Recommandation 13

Pour évaluer plus efficacement son rendement en matière de prestation de services de police convenables et efficaces en Ontario, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- *sélectionner des indicateurs de rendement clés dans le Cadre canadien de mesures du rendement des services de police, y compris des indicateurs assortis de cibles, et en faire rapport au public;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2024.

Détails

Notre audit de l'optimisation des ressources de 2021 a montré que la PPO n'avait établi aucun indicateur de rendement clé assorti de cibles ni n'utilisait de tels indicateurs pour mesurer l'efficacité et l'efficience de ses activités. Les rapports annuels de la PPO fournissaient des renseignements supplémentaires pouvant aider à mesurer l'efficacité, comme les heures des agents de première ligne affectés à l'administration et les coûts des services de police municipaux par ménage desservi. En revanche, la PPO n'avait pas établi d'objectifs pour ces mesures ni n'utilisait les résultats pour évaluer l'efficience et la rentabilité de ses activités. La PPO ne faisait pas non plus état publiquement d'autres indicateurs potentiels d'efficience et d'efficacité pouvant fournir des renseignements précieux sur ses activités, comme le temps consacré à répondre aux demandes d'intervention et le temps perdu par les agents en raison d'une maladie.

En 2014, Statistique Canada a entrepris, en collaboration avec l'Association canadienne des chefs de police, un examen des mesures du rendement actuellement utilisées par les services de police au Canada, y compris la PPO. Cet examen a mené à l'élaboration, en 2017, du Cadre canadien de mesures du rendement des services de police (le Cadre) en 2017, auquel la PPO a contribué et qu'elle a approuvé. Le Cadre énonce 47 indicateurs de rendement qui s'articulent autour de quatre grands piliers.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en mars 2023, la PPO a terminé son examen du Cadre canadien de mesures du rendement des services de police (CCMRSP) et a déterminé quatre indicateurs de rendement du CCMRSP à partir desquels elle doit rendre compte publiquement de son rendement. Ces indicateurs sont le taux de criminalité, l'indice de gravité des crimes, le taux de classement des affaires et l'effectif policier. Le premier de ces rapports devrait

être le Rapport annuel 2023 de la PPO, qui sera publié en 2024. La PPO s'attend à établir les cibles de ces quatre indicateurs d'ici décembre 2024. La PPO a déclaré qu'elle examinerait la pertinence des autres indicateurs une fois que les « services policiers convenables et efficaces » auront été définis au titre de la *Loi de 2019 sur la sécurité communautaire et les services policiers*.

- *comparer les indicateurs à ceux d'autres services de police canadiens.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, le personnel de la PPO nous avait dit que la portée et le mandat de la PPO sont uniques et différent de ceux de tout autre service de police en Ontario, ce qui limite la comparabilité au sein du secteur des services policiers de la province. Toutefois, nous avons constaté que la position de la PPO sur les cibles et les indicateurs de rendement clés et sur la comparabilité entre les divers services ne concordait pas avec les commentaires qu'elle a formulés aux fins de l'élaboration d'un cadre national de rendement pour les services de police.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO avait effectué, en janvier 2023, une analyse des différentes administrations afin de déterminer quels services de police de l'Ontario et du Canada avaient adopté les indicateurs de rendement du CCMRSP et quels indicateurs précis avaient été adoptés. La PPO nous a informés qu'aucun des 13 services de police qu'elle a sondés (dont la GRC et la Sûreté du Québec) n'utilisait tous les indicateurs de rendement du CCMRSP. Les indicateurs les plus souvent utilisés étaient les quatre que la PPO a aussi choisis pour rendre compte publiquement de son rendement en 2023, soit le taux de criminalité, indice de gravité de la criminalité, le taux de classement des affaires et l'effectif policier. La PPO comptait terminer sa comparaison avec les autres services de police d'ici la fin de 2023, et rendre compte de ses résultats dans son rapport annuel de 2023 – qui sera publié d'ici la fin de 2024. Dans ses prochains rapports annuels, la PPO prévoyait également comparer ses progrès à l'égard

de ces quatre indicateurs à la moyenne nationale et provinciale. La PPO nous a dit qu'elle allait aussi examiner si d'autres indicateurs de rendement du CCMRSP étaient appropriés aux fins de comparaison.

Recommandation 14

Pour aider à surveiller les délais d'intervention pour les demandes de service et réduire au minimum les délais d'intervention des détachements à l'échelle de la province, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- *déterminer les causes des problèmes liés aux données sur les délais d'intervention et prendre des mesures pour améliorer l'exactitude et la fiabilité des données au moyen de contrôles et de la formation des agents;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2023.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la PPO n'analysait pas les délais écoulés entre la réception d'une demande par l'un de ses centres de communication régionaux et l'arrivée d'un agent sur les lieux. Par conséquent, la PPO ne savait pas si ses délais moyens d'intervention étaient raisonnables, notamment pour les demandes les plus graves ou hautement prioritaires. Nous avons constaté, avec étonnement, que le temps de réponse aux demandes les plus prioritaires qui nécessitaient une intervention immédiate, comme celles mettant en cause un événement catastrophique, une blessure, une menace de blessure ou un décès, était considérablement plus long que le temps d'intervention à des demandes de services non urgentes où l'intervention de l'agent était seulement requise dès que possible. Toutefois, nous avons relevé plusieurs indications montrant clairement que ces résultats n'étaient pas exacts. Par exemple, nous avons constaté que les données de la PPO comprenaient une grande partie de demandes de services dont l'heure de répartition n'était pas consignée (case vide), et un grand nombre d'appels pour lesquels l'heure d'arrivée de l'agent n'était pas consignée.

Notre suivi a révélé qu'en janvier 2022, la PPO avait extrait trois années de données sur les délais

d'intervention afin d'examiner la qualité des données, et a permis de déterminer que la principale cause de données inexactes était le défaut des agents de déclarer leur statut lorsqu'ils répondaient aux demandes de service. En réponse à cette situation, la PPO a communiqué avec les agents en novembre 2022 pour leur rappeler de déclarer leur statut lorsqu'ils répondent aux demandes de service. En avril et en novembre 2022, La PPO a également créé et distribué une fiche de conseils à tous les opérateurs de communications de la province afin de leur rappeler qu'ils pourraient devoir changer eux-mêmes les statuts si un agent qui arrive sur les lieux omet de mettre à jour son statut. La PPO a planifié la réalisation d'un audit pour assurer la conformité et améliorer l'exactitude et la fiabilité des données d'ici décembre 2023, puis chaque année par la suite.

- *établir des points de référence pour chaque détachement en fonction des variables locales;*

État : Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté qu'un suivi précis des délais d'intervention dans chaque détachement permettrait à la PPO d'évaluer le déploiement et l'horaire des agents dans l'ensemble de la province et de déterminer éventuellement les secteurs où les délais d'intervention plus longs posaient un risque pour la sécurité publique. Nous avons trouvé des exemples de plusieurs administrations qui mesuraient les délais de réponse aux demandes de service et en faisaient rapport au public. Par exemple, le service de police de Vancouver et le service de police d'Ottawa mesurent les délais d'intervention pour les demandes prioritaires et en font rapport au public, et le service de police d'Edmonton s'est fixé comme objectif de répondre à ses demandes de service les plus prioritaires (où la sécurité d'une personne est à risque) et d'arriver sur les lieux en moins de sept minutes dans 80 % des cas.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO avait, en janvier 2023, établi des points de référence individuels pour chaque détachement en fonction des données disponibles entre 2019 et 2021 pour les appels

de priorité 0 et 1 (demandes de service nécessitant une intervention immédiate). Cependant, pour établir ces points de référence, la PPO s'était seulement appuyée sur le délai d'intervention moyen de chaque détachement au cours de la période à l'étude. Ainsi, elle n'avait pas tenu compte des variables locales pour établir des points de référence appropriés en matière de temps de réponse des détachements; par exemple : la densité de la population, les postes vacants dans les détachements, la qualité des routes et la vitesse de circulation possible, et si la zone était couverte par la PPO.

- *prendre des mesures correctives lorsque les objectifs ne sont pas respectés;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2024.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la PPO avait fait un certain progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Bien que nous ayons constaté que la PPO établissait des points de référence pour chaque détachement, ces points de référence n'ont pas été établis en fonction d'une évaluation de ce qui était approprié en fonction des variables locales – ils étaient plutôt simplement fondés sur les délais d'intervention moyens historiques. Néanmoins, nous avons noté que la PPO a effectué, en juin 2023, un examen des données disponibles sur les délais d'intervention sur une période de six mois, et les a comparés à ses points de référence moyens sur trois ans des différents détachements. À compter de janvier 2024, la PPO compte examiner ces données chaque année afin de déterminer et de prendre des mesures correctives, au besoin.

- *signaler les délais d'intervention aux commissions des services de police municipaux.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, la PPO avait expliqué qu'il serait peu pratique d'établir une norme relative au délai d'intervention aux demandes de service, car les régions que servent les différents détachements

comportent d'importantes différences géographiques. Or, nous avons constaté qu'à l'échelle internationale, il existe plusieurs services de police chargés de fournir des services de police dans de grands territoires semblables à celui de la PPO qui mesurent leurs délais d'intervention et en font rapport. Par exemple, la police de la Nouvelle-Zélande mesure les délais d'intervention dans les situations d'urgence, tant dans les régions urbaines que rurales, en fait rapport et a établi des normes relatives aux délais d'intervention. De même, la police de l'État de la Nouvelle-Galles-du-Sud, en Australie, fixe des objectifs au chapitre des délais d'intervention pour chaque situation d'urgence dans chaque district de l'État et rend compte publiquement du pourcentage de demandes auxquelles on a répondu conformément à ces objectifs.

Dans le cadre de notre suivi, en janvier 2023, le commissaire de la PPO a accepté de surveiller les délais d'intervention et de les communiquer aux commissions municipales de services policiers municipaux lors de réunions à huis clos. La PPO a déclaré que la première de ces réunions à huis clos lors desquelles les délais d'intervention seront communiqués avec les commissions municipales de services policiers aurait lieu en janvier 2024.

Recommandation 15

Pour cerner les secteurs à améliorer et affecter adéquatement ses ressources, la Police provinciale de l'Ontario doit comparer régulièrement ses taux de résolution des crimes à ceux des corps policiers canadiens semblables.

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que bien que les données sur la résolution des crimes provenant d'autres administrations canadiennes soient accessibles au public, la PPO n'effectuait pas d'analyse comparative de ses résultats en matière de résolution d'incidents (résolution de crimes) par rapport aux résultats d'autres administrations afin d'évaluer son rendement et de cerner les points à améliorer. Nous avons comparé les taux de résolution des crimes de la

PPO à ceux des services de police similaires au Canada de 2016 à 2020. Nous avons alors constaté que la PPO se comparait favorablement à la Gendarmerie royale du Canada (GRC) en Colombie-Britannique et en Alberta, mais qu'elle était à la traîne par rapport à la Sûreté du Québec (SQ), qui est le service de police provincial du Québec. En effet, la Sûreté du Québec avait constamment surpassé la PPO en matière de résolution des crimes au cours de cette période, ce qui indique qu'il y avait encore des points à améliorer.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'entre novembre 2022 et janvier 2023, la PPO avait évalué la façon dont elle se comparait à d'autres services de police canadiens similaires en procédant à un examen des critères suivants : structure des services de police, nombre de détachements, zone desservie par les services de police, contrats municipaux, et responsabilité des services de police des grandes municipalités. La PPO a ainsi sondé 11 services de police à travers le Canada, dont la GRC en Colombie-Britannique et en Alberta et la Sûreté du Québec – qu'elle a choisis comme comparateurs. Au moment de notre suivi, la PPO attendait que ces parties lui fournissent leurs données sur les taux de résolution pour 2021 et 2022. La PPO s'attendait à terminer cette analyse comparative d'ici décembre 2023. La PPO a également indiqué qu'elle comptait avoir comparé ses taux de résolution des crimes aux taux globaux à l'échelle nationale et provinciale, et avoir déterminé comment effectuer régulièrement cet exercice d'ici décembre 2024.