



Bureau de la
vérificatrice générale
Ville d'Ottawa

Service de police d'Ottawa Vérification de la dotation



SEPTEMBRE 2025

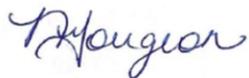
Table des matières

Remerciements.....	1
Introduction.....	2
Renseignements généraux et contexte	2
Objectif et portée de cette mission de vérification.....	4
Conclusion.....	5
Constatations et recommandations des vérificateurs	7
Appendice 1 – À propos de cette mission de vérification.....	29
Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des vérificateurs.....	31

Remerciements

L'équipe chargée de cette mission était constituée d'Atul Arora et de Siam Rahman, du Bureau de la vérificatrice générale, ainsi que d'experts indépendants de la surveillance policière de TNT Justice Consultants (cabinet-conseil externe). Cette équipe a travaillé sous la supervision de Joanne Gorenstein, vérificatrice générale adjointe, et sous mes ordres. Mes collègues et moi tenons à remercier ceux et celles qui ont participé à cette mission.

Cordialement,



Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA, B. Comm.

Vérificatrice générale

Introduction

Le 23 octobre 2023, la Commission de service de police d'Ottawa (CSPO) a approuvé une motion invitant la vérificatrice générale à expertiser les risques et les perspectives du Service de police d'Ottawa (le « SPO » ou le « Service ») dans l'amélioration de son efficacité. C'est ce qui a mené à l'élaboration du Plan de travail de vérification 2024-2027 du Bureau de la vérificatrice générale (BVG) pour le SPO.

La Vérification de la dotation faisait partie du Plan de travail de vérification 2024-2027 du BVG pour le SPO, approuvé par la CSPO le 27 mai 2024.

Renseignements généraux et contexte

Le SPO fournit à la Ville d'Ottawa (Ottawa), qui sert plus d'un million de résidents, des services d'application des lois et de sécurité publique. Grâce à un effectif de l'ordre de 2 150 employés, dont 1 494 agents assermentés et 656 membres du personnel civil, le SPO est doté d'une structure qui prévoit trois grands centres de commandement :

1. le Centre de commandement des services de police communautaires;
2. le Centre de commandement du renseignement, de l'information et des enquêtes;
3. le Centre de commandement du soutien administratif.

Le **Centre de commandement des services de police communautaires** se consacre au maintien de la sécurité publique grâce à la surveillance policière de première ligne (en faisant par exemple appel à des pelotons ou à l'Unité de police aéroportuaire), à la surveillance policière des quartiers (par exemple les équipes des ressources de quartier et la Direction du Plan de sécurité et de bien-être dans les collectivités) et à des services de surveillance policière spécialisés (par exemple dans les comparutions devant les tribunaux, dans la garde de personnes appréhendées et les services de la circulation, dans les événements spéciaux ainsi que dans les services rémunérés). Ce centre de commandement assure une présence policière visible et réactive dans la collectivité.

Le **Centre de commandement du renseignement, de l'information et des enquêtes** est responsable des enquêtes majeures, de première ligne et spécialisées, des services d'information, du renseignement et de la Direction des communications. Ce centre de commandement joue un rôle décisif dans la résolution des crimes complexes et dans la gestion de la diffusion de l'information au sein du SPO.

Le **Centre de commandement du soutien administratif** joue un rôle important en assurant le soutien administratif dans des secteurs comme les finances, la technologie de l'information et les ressources humaines. Ces services sont essentiels à l'efficacité des opérations de l'ensemble de l'organisation.

L'efficacité de la dotation est cruciale puisqu'elle permet au SPO de s'acquitter de son mandat et de répondre aux besoins de la collectivité. Essentiellement, le budget approuvé du SPO pour 2025 indique que 85 % (soit 378,5 M\$) de son financement est affecté à la rémunération, ce qui met en relief le rôle décisif de la dotation dans les opérations.

Le SPO est confronté à plusieurs difficultés dans la dotation, dont les postes à pourvoir et les problèmes de recrutement, surtout dans les postes assermentés et les postes civils spécialisés. Ces enjeux donnent historiquement lieu à des pénuries dans la dotation, à des impacts négatifs sur le bien-être des membres et à des lacunes dans les services. Puisque le nombre d'appels de service augmente, que les crimes deviennent plus complexes et que les manifestations perturbent l'ordre public, le SPO peine à répondre à la demande actuelle.¹

Parmi les initiatives clés déployées pour résoudre ces difficultés se trouvent la [Stratégie pour la stabilisation des effectifs](#), le [Projet de revitalisation des districts](#) et l'exploration de différents modèles de dotation tels que le recours plus massif à des constables spéciaux. Nous analysons brièvement ces initiatives ci-après.

La Stratégie pour la stabilisation des effectifs

Pour résoudre les difficultés de dotation, le SPO a mis au point la Stratégie pour la stabilisation des effectifs (2024-2026), qui vise à stabiliser les niveaux de dotation, à améliorer le bien-être des membres et à assurer des services de police communautaires adéquats. Cette stratégie consiste à recruter des agents assermentés et des membres du personnel civil, chaque année pendant les trois prochaines années, en priorisant l'attrition, la stabilisation, la croissance et les interventions dans les événements. Les cibles de recrutement prévues dans cette stratégie sont remaniées chaque trimestre d'après des facteurs comme les départs effectifs à la retraite et les démissions. Cette stratégie est essentielle pour corriger les pénuries d'effectifs permanentes et pour cadrer avec l'ensemble des objectifs de SPO qui consistent à améliorer la sécurité publique, à favoriser le bien-être des membres et à respecter les priorités stratégiques.

Le Projet de revitalisation des districts

Le Projet de revitalisation des districts a pour objectif de remodeler le modèle de déploiement actuel en divisant Ottawa en quatre (4) districts. Chaque district sera appelé à gérer les ressources policières locales (par exemple le personnel de première ligne, le

¹ [Avant-projet des budgets opérationnel et d'investissement pour 2025 \(le 13 novembre 2024\)](#) et [livre du projet de budget 2025 \(le 13 novembre 2024\)](#).

² La convention collective la plus récente intervenue entre l'Association des policiers d'Ottawa et la Commission de service de police d'Ottawa a été ratifiée en décembre 2024.

personnel affecté à la circulation et l'équipe des ressources de quartier), alors que les unités spécialisées (dont l'Unité de la criminalistique, ainsi que l'Unité marine, de plongée et de sentiers) seront réparties sur l'ensemble des districts. La première phase de ce projet devrait être lancée en janvier 2027; des améliorations et des remaniements y seront apportés au fil du temps, ce qui aura d'autres incidences sur les déploiements.

Le projet de dotation alternative

Ce projet vise à recenser les secteurs dans lesquels les constables spéciaux peuvent aider et épauler les agents assermentés dans l'exercice de leurs fonctions. Les constables spéciaux sont des membres du personnel civil qui jouent un rôle important au sein du SPO : ils exercent les fonctions d'agent de la paix et ont des pouvoirs limités dans l'application des lois. Ils peuvent participer à des fonctions de première ligne, afin d'améliorer la sécurité de la collectivité, et permettent d'alléger la charge de travail des agents assermentés. Historiquement, on fait appel à des constables spéciaux pour exercer des fonctions comme les transferts dans d'autres pavillons cellulaires, la sécurité devant les tribunaux et la liaison, en raison des pouvoirs plus vastes attribués aux constables spéciaux dans la nouvelle [Loi de 2019 sur la sécurité communautaire et les services policiers](#) (LSCSP), on a récemment étendu leurs responsabilités aux services de la circulation et à la garde des individus appréhendés en vertu de la *Loi sur la santé mentale* dans le cadre du Projet pilote des agents spéciaux de division. Le projet de dotation alternative a pour objectif de miser sur ces progrès, en explorant d'autres moyens de faire appel aux constables spéciaux; font partie des secteurs potentiels à l'étude, les enquêtes sur les cas de fraude, l'Unité de la criminalistique et l'établissement des mandats, entre autres. La première cohorte de constables spéciaux pour ce programme a été intégrée dans l'effectif, et on s'attend à recruter d'autres candidats d'ici la fin de 2025 et en 2026.

Objectif et portée de cette mission de vérification

L'objectif de cette mission de vérification consistait à donner l'assurance raisonnable que le SPO a adopté les stratégies, les processus et les ressources de dotation et de déploiement voulus pour permettre de répondre à la demande exprimée pour ses services et à ses besoins opérationnels, afin d'assurer l'à-propos et l'efficacité de la surveillance policière.

Cette mission de vérification a notamment porté sur :

- la structure-cadre de gouvernance qui permet de surveiller la dotation et le déploiement, en veillant à ce que les données sur la dotation soient exactes

et actualisées pour permettre de prendre des décisions en connaissance de cause;

- l'efficacité du processus de recrutement et l'à-propos des programmes de formation des agents, en veillant à ce qu'ils cadrent avec les objectifs de la dotation et respectent la LSCSP;
- les moyens de surveillance et de remaniement des niveaux de dotation et de déploiement en première ligne, en veillant à ce qu'ils concordent avec la demande exprimée pour les services et avec les besoins opérationnels.

Cette mission de vérification a essentiellement porté sur les pratiques, les politiques et les données relatives aux exercices financiers 2023 et 2024.

Le lecteur est invité à consulter l'[appendice 1](#) pour de plus amples renseignements sur l'objectif, les critères et l'approche de cette mission de vérification, qui s'est déroulée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes.²

Nous avons attribué à chacune des constatations dont fait état ce rapport une cote qui priorise les mesures correctives correspondantes. Les cotes sont définies dans l'[appendice 2](#).

Conclusion

L'efficacité de la dotation et du déploiement est essentielle pour permettre au SPO d'accomplir sa mission, qui consiste à assurer la sûreté et la sécurité de nos collectivités. En sachant que pour accomplir cette mission, il faut compter sur des effectifs d'agents assermentés et du personnel civil compétents, passionnés et disponibles, le SPO continue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour pérenniser la dotation. À l'heure où Ottawa continue de se développer et parce que la surveillance policière est de plus en plus complexe, notre mission de vérification a consisté à cerner les secteurs dans lesquels il faut consacrer des efforts supplémentaires pour promouvoir les stratégies de dotation et de déploiement du SPO.

À l'heure actuelle, on déploie les agents de première ligne d'après des cibles périmées, sans tenir compte des changements intervenus dans l'environnement opérationnel du SPO, dont la croissance de la population, l'étalement urbain ainsi que les crises des opioïdes et de la santé mentale qu'il faut affronter dans toute la ville d'Ottawa. Les changements apportés à la LSCSP offrent des occasions nouvelles de repenser l'approche adoptée dans la dotation et le déploiement, notamment en augmentant les responsabilités confiées aux constables spéciaux. La refonte de cette approche et

² <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-french.pdf>

d'autres initiatives, dont la surveillance policière des districts, devraient avoir une incidence sur le déploiement du personnel de première ligne.

Bien que cette mission de vérification ait permis de constater que le SPO a un programme de recrutement bien établi, les politiques auxiliaires ne sont pas revues ni actualisées à intervalles réguliers, ce qui explique les cas dans lesquels *la Politique du recrutement des agents assermentés* n'est pas respectée, puisque les pratiques actuelles ne concordent pas avec cette politique.

S'agissant de la formation des agents assermentés, nous avons constaté que la formation et la requalification dans le recours à la force³, qui constituent des activités obligatoires en vertu de la Loi, font l'objet d'un suivi efficace et qu'on intervient rapidement pour récupérer le matériel connexe à l'intention de toutes celles et de tous ceux qui ne sont pas en conformité. Or, il n'existe pas de matrice à jour complète de la formation obligatoire par fonction et par rang, et il n'y a pas d'uniformité dans le suivi formel des activités de formation obligatoire dans l'ensemble du Service. C'est ce qui explique qu'on ne puisse pas relever la preuve démontrant qu'on a suivi toute la formation obligatoire.

Au sein du SPO, on reconnaît qu'il faut moderniser et améliorer l'approche adoptée pour miser sur les données dans les décisions de dotation et de déploiement. Les systèmes dans lesquels il existe des données fragmentaires sont nombreux; ces systèmes ne communiquent pas l'un avec l'autre, et il y a souvent des conflits entre eux, ce qui se répercute sur la fiabilité et sur l'exactitude des données. Le SPO a mené récemment des activités pour mettre au point de nouveaux outils afin de permettre de faire concorder et d'analyser les données pour pouvoir prendre de meilleures décisions; il faut toutefois envisager des solutions durables.

D'autres occasions de mieux renforcer le programme de recrutement du SPO ont été exposées dans une lettre de recommandation, que le BVG a soumise directement à la direction du SPO.

³ En vertu de la *Loi de 2019 sur la sécurité communautaire et les services policiers* de l'Ontario, la formation sur le recours à la force renvoie à la formation obligatoire et le perfectionnement des compétences nécessaire pour les agents de police et les constables spéciaux afin de s'assurer qu'ils obéissent aux lois et interviennent efficacement et en toute sécurité en recourant à la force dans l'exercice de leurs fonctions. Les agents assermentés doivent chaque année suivre avec succès le cours « Use of Force Requalification » (Recertification en matière de recours à la force).

Valeur de la mission de vérification : Les vérificateurs ont déposé des recommandations pour veiller à ce que le SPO soit doté de politiques et de pratiques actualisées et adoptent des stratégies efficaces, étayées par les outils et les données appropriés se rapportant à la dotation et au déploiement, pour veiller à ce que le Service soit mieux en mesure de répondre à la demande exprimée pour ses services et à ses besoins opérationnels.

Constatations et recommandations des vérificateurs

Dans les sections suivantes, nous exposons dans leurs grandes lignes les constatations et les recommandations des vérificateurs, qui sont présentées dans l'ordre chronologique selon le processus : 1) recrutement; 2) formation; et 3) déploiement.

1. Recrutement des agents assermentés et du personnel civil

Le recrutement est une constituante essentielle de l'efficacité organisationnelle : elle influe directement sur la qualité, la préparation et l'intégrité du service de surveillance policière. Pour le SPO, il est essentiel de veiller à ce que les pratiques de recrutement soient à jour, conformes et concordent avec les besoins opérationnels pour préserver la confiance du public et assurer l'efficacité de la surveillance policière.



Le processus de recrutement des nouveaux agents assermentés est très différent de celui des employés civils, du point de vue de la structure et des délais à la fois. Le recrutement des agents assermentés est un processus qui se déroule toute l'année et qui est essentiellement concerté avec quatre cycles annuels de prise en charge au Collège de police de l'Ontario. Ce processus prévoit différentes étapes : une rencontre optionnelle avec les recruteurs, le dépôt du dossier de la demande de la recrue, une évaluation en bonne et due forme de la préparation physique, un questionnaire préalable à la vérification des antécédents, une entrevue, une évaluation psychologique, une enquête complète sur les antécédents et une évaluation médicale.

Par contre, l'embauche du personnel civil se déroule selon un processus plus traditionnel. Les candidats déposent leur lettre de motivation et leur curriculum vitæ, pour ensuite se soumettre à une évaluation des compétences pratiques. S'ils sont retenus, les candidats participent à une entrevue devant un comité et se soumettent à une enquête sur leurs antécédents. On recrute le personnel civil uniquement lorsqu'il y a des postes à pourvoir. Pour les postes du personnel civil spécialisé, les processus de recrutement s'apparentent plus à ceux des agents assermentés.

1.1 Les politiques sur la dotation sont périmées et ne rendent pas compte des pratiques actuelles.

Cote de priorité :
modérée

Dans le cadre de cette mission de vérification, nous avons examiné les politiques pertinentes. Nous avons constaté que le SPO a mis en place les politiques de dotation voulues, qui cadrent avec celles des services policiers comparables. De nombreuses politiques sur la dotation et les différentes politiques apparentées ont été mises à jour dans les cinq (5) dernières années. Nous avons toutefois relevé des cas dans lesquels la dernière version modifiée des politiques datait d'il y a plus de cinq (5) ans. En voici des exemples :

- Politique sur les concours pour les postes du personnel civil – dernière mise à jour apportée en 2015;
- Manuel de procédures pour les partenaires opérationnels des Ressources humaines dans la Section de la dotation en personnel civil – dernière mise à jour apportée en 2015;
- Lignes de conduite sur les mutations internes du personnel civil – dernière mise à jour apportée en 2016;
- Processus régissant les postes temporaires du personnel civil – dernière mise à jour apportée en 2019;
- Processus de dotation opérationnelle de la Direction de la police de première ligne – dernière mise à jour apportée en 2019;
- Lignes de conduite sur les affectations intérimaires du personnel civil – dernière mise à jour apportée en 2019.

Il se pourrait que les politiques périmées ne rendent pas compte des pratiques actuelles ni des exigences des lois en vigueur et des objectifs organisationnels. Les tests de vérification auxquels nous avons procédé nous ont permis de constater que cette affirmation se vérifie effectivement, puisque nous avons relevé des cas dans lesquels les pratiques opérationnelles ne concordent pas avec les attentes exprimées dans les politiques établies. (Cf. la section 1.2 ci-après.)

RECOMMANDATION 1 – CYCLE FORMEL POUR L'EXAMEN DES POLITIQUES

Le chef des ressources humaines devrait mettre en œuvre, de concert avec le Bureau de l'élaboration des politiques, un processus cyclique formalisé pour l'examen et la mise à jour périodiques de toutes les politiques sur la dotation et des politiques afférentes sur les ressources humaines. Ce processus permettra de veiller à ce que les politiques restent à jour, soient d'actualité et concordent avec les objectifs organisationnels et les exigences réglementaires.

RÉPONSE 1 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. L'Unité de dotation de recrues assermentées et civiles des Ressources humaines met actuellement au point une structure-cadre annuelle d'examen destinée à s'assurer que le personnel des Ressources humaines et le BEP du SPO examinent à intervalles réguliers l'ensemble des politiques, des procédures et des normes de service pour ce qui est de l'exactitude, de l'efficacité et de l'amélioration continue.

Cette structure-cadre permettra de mettre en œuvre un processus annuel formalisé pour l'examen des politiques sur les ressources humaines à partir du premier trimestre de 2026 et fera intervenir le BEP lorsqu'il faudra apporter des révisions conformément à la Structure-cadre des instruments de la politique. On examinera les politiques à modifier avec le concours du BEP. En outre, un examen du cadrage stratégique des politiques se déroulera une fois tous les trois ans pour veiller à ce que les politiques cadrent avec les priorités stratégiques organisationnelles à partir du premier trimestre de 2026, et les Ressources humaines consulteront le BEP lorsqu'il faudra y apporter des changements.

1.2 Pour certaines recrues assermentées et civiles embauchées, on a soulevé, dans les évaluations psychologiques, des questions sur lesquelles on ne s'est pas penché.

Cote de priorité :
élevée

Recrutement des agents assermentés

Comme l'indique *la Politique sur le recrutement des agents assermentés*, l'une des étapes essentielles de cette activité de recrutement est constituée de l'évaluation psychologique. L'objectif de cette évaluation consiste à s'assurer que les candidats ont de bonnes valeurs morales et sont aptes à exercer des fonctions de surveillance policière. Menée par un psychologue externe présélectionné, cette évaluation respecte les lignes de conduite de l'Association des

chefs de police de l'Ontario pour s'assurer que les candidats sont aptes à assurer le service d'application des lois.

Les psychologues qui mènent cette évaluation doivent déposer un rapport normalisé qui indique clairement si un candidat est apte, s'il est apte sous réserve de certaines inquiétudes ou s'il est inapte au service d'application. Dans les cas où les candidats sont jugés aptes sous réserve de certaines inquiétudes ou qu'ils sont jugés inaptes, il faut prendre des mesures particulières. D'après notre travail d'analyse comparative, cette approche cadre avec les politiques des autres services de surveillance policière.

Nos tests de vérification nous ont permis de relever des différences entre les exigences établies dans *la Politique sur le recrutement des agents assermentés* et les pratiques actuelles, à savoir :

a) Les candidats jugés « inaptes » sont radiés dans le cadre du processus de recrutement et ne peuvent plus déposer leur candidature avant 12 mois.

D'après nos tests de vérification sur un échantillon de quinze (15) dossiers de dotation d'agents assermentés, il s'est produit deux (2) cas dans lesquels le psychologue externe présélectionné a jugé « inaptes » les recrues assermentées. Malgré les exigences de *la Politique sur le recrutement des agents assermentés*, qui oblige à radier les candidats jugés « inaptes » dans le processus de recrutement, on a autorisé ces candidats à participer aux autres étapes du processus. Il faut noter que dans l'un des cas constatés, on avait versé au dossier la preuve confirmant que les résultats de l'évaluation psychologique avaient été pris en compte dans le cadre de l'enquête qui a suivi sur les antécédents.

b) Les candidats jugés « aptes sous réserve de certaines inquiétudes » doivent se soumettre à une nouvelle vérification ou à une nouvelle validation. L'enquête sur les antécédents doit tenir compte des motifs d'inquiétude.

Le test de vérification de l'échantillon que nous avons prélevé ont permis de constater plusieurs cas dans lesquels les recrues assermentées avaient été jugées « aptes sous réserve de certaines inquiétudes » par le psychologue désigné et qu'il fallait donc procéder à une vérification ou à une validation complémentaire. Or, il s'est produit deux (2) cas (dans l'échantillon de 15 dossiers de dotation sondés) dans lesquels nous n'avons pas pu relever de preuves démontrant que l'enquêteur chargé de vérifier les antécédents avait procédé à cette vérification ou à cette validation

complémentaire afin de permettre aux candidats de franchir les autres étapes du processus.

Le recrutement du personnel civil

Bien que ce ne soit pas obligatoire pour tous les postes du personnel civil, il existe des fonctions spécialisées du personnel civil qui obligent à prévoir une évaluation psychologique comparable. D'après nos tests de vérification d'un échantillon de dix (10) dossiers de recrutement du personnel civil, nous avons relevé trois (3) cas dans lesquels l'évaluation psychologique avait permis de juger que les différents candidats étaient « aptes sous réserve de certaines inquiétudes ». Dans ces dossiers, d'après l'examen de l'enquête sur les antécédents que nous avons mené par la suite, cette notation de l'évaluation psychologique n'est pas entrée en ligne de compte, et par conséquent, nous n'avons pas pu relever la preuve d'une enquête ni d'une évaluation complémentaire qui aurait permis de répondre aux inquiétudes exprimées dans le cadre de l'évaluation psychologique.

En ne respectant pas les politiques établies sur le recrutement, le SPO recrute des candidats qui ne possèdent peut-être pas les aptitudes mentales nécessaires ni les compétences permettant d'exercer les fonctions d'application des lois. En outre, sans l'évaluation complémentaire prévue dans le cadre de l'enquête sur les antécédents, il y a un risque de ne pas répondre suffisamment aux inquiétudes exprimées pour pouvoir prendre une décision en connaissance de cause dans le recrutement.

Les pratiques actuelles relatives aux évaluations psychologiques sont différentes de la politique en vigueur et s'apparentent plus étroitement aux approches modernisées adoptées dans ces évaluations. La direction nous a appris que l'évaluation psychologique ne doit pas constituer une décision dans la sélection (selon le principe du succès ou de l'échec), mais qu'elle doit plutôt apporter de l'information dont on peut s'inspirer dans un système de sélection complet pour éclairer la décision finalement adoptée. Nos experts de la question ont conforté cette constatation : ils ont confirmé que l'Association des chefs de police de l'Ontario suivait des directives comparables, en plus de tenir compte de l'éclairage apporté par d'autres services de surveillance policière.

RECOMMANDATION 2 – RENFORCER LES ATTENTES EXPRIMÉES DANS LA POLITIQUE

Le chef des ressources humaines devrait mettre à jour *la Politique sur le recrutement des agents assermentés* pour qu'elle fasse état des pratiques actuelles dans l'ensemble de ce secteur d'activité. Lorsque cette politique aura été mise à jour, il faudrait communiquer et renforcer les attentes à l'intention de ceux qui interviennent dans le processus de recrutement. S'il existe des scénarios qui obligent à apporter des

exceptions à cette politique, il faudrait adopter des lignes de conduite en bonne et due forme pour assurer la documentation appropriée du dossier et pour veiller à en saisir les fondés de pouvoir compétents dans l'approbation des décisions.

RÉPONSE 2 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. L'équipe de la Planification et des politiques s'est réunie avec le gestionnaire par intérim de la Présélection des candidats et avec la direction pour examiner et réviser la Politique actuelle sur le recrutement des agents assermentés. D'autres travaux se déroulent à l'heure actuelle pour mieux étoffer les procédures complémentaires de recrutement des agents assermentés pour veiller à ce qu'elles cadrent avec les règles de l'art et les besoins organisationnels. Le représentant de la Planification et des politiques a déposé une première version préliminaire du document, qu'on est en train de revoir pour le commenter et proposer les éléments à y ajouter. L'objectif consiste à finaliser et à mettre en œuvre la politique et les procédures d'ici la fin du troisième trimestre de 2025.

1.3 Le temps qu'il faut compter pour recruter des agents assermentés peut éventuellement faire perdre des candidats éventuels.

Cote de priorité :
modérée

Le SPO a institué un programme formel pour guider ses activités de recrutement et d'embauche. Ce programme vise à s'assurer que les postes d'agent assermenté sont pourvus dans un souci de cohésion et d'efficacité, en faisant appel à des candidats qualifiés et divers qui font preuve d'une grande intégrité pour servir l'organisation et la Ville d'Ottawa. Comme nous l'expliquons ci-dessus, ce processus prévoit une série d'étapes structurées, à partir des candidatures initiales déposées en ligne et des entrevues avec les candidats jusqu'aux enquêtes sur les antécédents et aux évaluations médicales, qui permettent ensemble de sélectionner les candidats compétents et qui peuvent finalement donner lieu à des offres d'emploi en bonne et due forme.

Dans le cadre des entrevues et des tests de vérification, nous avons constaté que le processus de recrutement et d'embauche du SPO pour les agents assermentés peut être laborieux et mener à des retards dans la prise en charge. Nous croyons



savoir que dans certains cas, les délais prolongés ont amené des candidats à se désister dans le processus de recrutement.

Une analyse comparative des services de surveillance policière de taille comparable en Ontario a permis de constater que le délai standard de l'embauche — entre la candidature initiale et le dépôt de l'offre d'emploi — est compris entre six (6) et neuf (9) mois. Toutefois, les tests de vérification de 15 dossiers d'agents assermentés ont révélé que dans trois (3) cas, le délai total était supérieur à un (1) an. Un examen plus attentif de ces dossiers a mis en lumière des retards importants dans l'attribution aux enquêteurs des missions d'enquête sur les antécédents. Ces retards étaient compris entre trois semaines et sept mois.

Hormis ces trois dossiers, nous avons constaté, dans nos tests de vérification, que quatre (4) autres dossiers avaient accusé des retards de plus d'un (1) mois dans l'attribution des enquêtes sur les antécédents dans la foulée de l'étape précédente dans le processus de recrutement. Nous avons aussi constaté, en plus de l'inefficience dans l'attribution des enquêtes, des contraintes dans l'affectation des ressources dans l'exercice de la fonction de l'enquête sur les antécédents.

Les délais prolongés dans l'embauche peuvent avoir pour effet de réduire la compétitivité lorsqu'il s'agit d'attirer et de recruter des candidats compétents en raison de l'augmentation du risque que des candidats se désistent pendant le processus de recrutement. En définitive, il se pourrait que les postes non pourvus et les décalages temporels dans la prise en charge produisent un impact sur les opérations.

Le SPO a confirmé les difficultés liées aux retards dans les enquêtes sur les antécédents et a adopté plusieurs mesures correctives, notamment en attribuant les enquêtes sur les antécédents plus rapidement dans le processus et en restructurant l'équipe chargée de ces enquêtes. Ces initiatives ont été mises en œuvre entre la fin de 2024 et le début de 2025 et devraient avoir éventuellement une incidence sur le calendrier des enquêtes sur les antécédents.

RECOMMANDATION 3 – EFFICIENCE DES ENQUÊTES SUR LES ANTÉCÉDENTS

Le chef des ressources humaines devrait s'en remettre à la nouvelle structure adoptée pour les enquêtes sur les antécédents, et évaluer les besoins en ressources de l'équipe pour veiller à ce que ces enquêtes soient attribuées et se déroulent rapidement.

Il faudrait entre autres mettre en œuvre un processus permettant de suivre constamment les délais dans l'ensemble du processus de recrutement, ce qui peut

servir à évaluer les tendances, les blocages et l'impact des changements à apporter aux processus et aux ressources.

RÉPONSE 3 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. La Direction de la présélection des candidats a été mise sur pied en avril 2025, et on a sélectionné un gestionnaire permanent pour la diriger. Ce gestionnaire a mis en œuvre des outils et a apporté des améliorations au processus afin de conforter la surveillance, d'améliorer l'efficacité et de réduire les risques liés au retard dans les enquêtes sur les antécédents.

Afin de mieux maîtriser les risques dans le recrutement des ressources humaines, on a fait appel à d'autres responsables de la présélection des candidats. Deux membres du personnel ont suivi une formation complète en juin 2025 et cinq autres candidats ont mené à bien le processus de la formation et sont actuellement pris en charge pour entrer en fonction en janvier 2026. On est aussi en train de planifier les travaux qui permettront d'établir une approche de dotation durable grâce à des avis de concours permanents afin d'assurer la continuité dans le recrutement des responsables de la présélection dans les cas nécessaires.

Toutes les initiatives planifiées, dont la mise en œuvre à grande échelle de la dotation et des solutions technologiques, sont en voie d'être réalisées d'ici la fin du deuxième trimestre de 2026.

1.4 Les pratiques actuelles liées à la tenue des dossiers de recrutement des candidats ont donné lieu à des difficultés lorsqu'il s'agit de retrouver les documents de recrutement et d'y avoir accès.

Cote de priorité :
modérée

Conformément à la *Politique sur le recrutement des agents assermentés*, il faut établir et conserver pendant sept (7) ans les dossiers des candidats. Il s'agit entre autres de tous les documents pertinents permettant d'étayer la justification du résultat dans les dossiers de tous les candidats.

D'après les tests de vérification que nous avons menés, les documents et les dossiers se rapportant aux grandes étapes du processus de recrutement : a) n'ont pas toujours été versés dans un répertoire central; et b) n'ont pas été soumis à une étape de vérification pour confirmer qu'ils étaient complets et qu'ils permettaient de prendre des décisions.

Le répertoire central de la documentation sur le recrutement

Nous avons constaté que la documentation est généralement conservée à différents endroits, plutôt que dans un répertoire central. Certains documents sont gérés dans le système SuccessFactors (par exemple, les candidatures, les curriculums vitæ et les lettres de motivation, les justifications obligatoires de l'intention de recruter et les lettres d'emploi). Toutefois, on nous a fait savoir que SuccessFactors ne permet pas de verser tous les documents dans chaque dossier de candidature. C'est pourquoi le SPO a créé un lecteur sécurisé qui doit servir de répertoire pour tous les autres documents établis dans le processus de recrutement (dont le questionnaire préliminaire sur les antécédents, les notes et les cotes attribuées dans les entrevues, l'évaluation psychologique, l'enquête sur les antécédents et l'évaluation médicale).

D'après les tests de vérification qui ont porté sur un échantillon de quinze (15) dossiers de dotation d'agents assermentés, nous avons relevé deux (2) cas dans lesquels le dossier de candidature ne comprenait pas les documents essentiels. D'après les tests de vérification qui ont porté sur un échantillon de dix (10) dossiers de recrutement du personnel civil, nous avons aussi relevé deux (2) cas dans lesquels le dossier de candidature ne comprenait pas les documents essentiels.

S'il n'y a pas de répertoire central pour classer les dossiers de recrutement, il se peut qu'il soit difficile de s'assurer que tous les dossiers sont complets et qu'on dispose des documents pertinents.

Vérification de l'exhaustivité de la documentation portant sur le recrutement

Nos procédures de vérification nous ont permis de confirmer qu'il n'y a pas de processus établi pour vérifier l'exhaustivité de la documentation et de la justification des décisions adoptées dans le recrutement.

Nous avons appris que le SPO a créé le « Journal de suivi de recrutement des candidats », qui est pensé pour permettre à un membre du personnel civil désigné de revoir les résultats de chaque phase du recrutement et de confirmer, en apposant sa signature, qu'on a mené à bien le processus et que ce processus respecte les exigences en vigueur. D'après les tests de vérification qui ont porté sur les dossiers de recrutement, nous n'avons pas relevé de preuve confirmant que cette activité essentielle est exercée, qu'il s'agisse de faire appel à ce modèle ou à d'autres moyens.

Sans un contrôle vérificationnel des dossiers de recrutement, le SPO ne peut pas avoir l'assurance qu'on a franchi toutes les étapes du processus de recrutement, que toutes les politiques en vigueur ont été respectées et qu'on peut justifier les décisions adoptées.

RECOMMANDATION 4 – RÉPERTOIRE DE LA DOCUMENTATION POUR LES DOSSIERS DE CANDIDATURE

Le chef des ressources humaines devrait établir un répertoire central pour tous les documents destinés à étayer les étapes à franchir dans le processus de recrutement. Dans le cadre de ce répertoire, il faudrait tenir compte de la fonctionnalité de SuccessFactors dans la mesure où on pourrait faire appel à ce système pour gérer tous les documents correspondant au processus de recrutement afin de confirmer que l'on respecte toutes les politiques en vigueur.

RÉPONSE 4 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. La migration continue, sur la plateforme Microsoft SharePoint, de tous les documents et fichiers électroniques des lecteurs de réseau partagés permettra de centraliser les dossiers à toutes les étapes du processus de recrutement. Cette transition permettra d'établir un seul et même répertoire structuré pour améliorer l'accessibilité, le contrôle des versions et la préparation des missions de vérification.

La migration dans SharePoint, qui se déroule à l'heure actuelle, sera mise en œuvre à grande échelle de concert avec le processus de recrutement révisé d'ici la fin de juillet 2025.

On continuera d'archiver, dans SuccessFactors, les documents portant sur les candidatures déposées à l'origine, les curriculum vitae (CV) et les autres documents sur l'aptitude à l'emploi, qui seront téléchargés dans le format PDF et enregistrés dans SharePoint. Cette approche permettra d'assurer la cohésion, de centraliser l'accès et de bien documenter le déroulement des activités pendant tout le processus de présélection.

RECOMMANDATION 5 – VÉRIFICATION DES ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT

Le chef des ressources humaines devrait adopter un mécanisme de vérification structuré pour s'assurer que les dossiers de recrutement démontrent constamment que l'on s'en tient à toutes les constituantes essentielles du processus de recrutement. Cette mesure permettra d'améliorer la transparence, la redevabilité et la conformité aux politiques et aux normes de recrutement établies.

RÉPONSE 5 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. La mise en œuvre de fonctionnalités rehaussées dans SuccessFactors d'ici la fin du T2 de 2026 permettra d'assurer le suivi de toutes les constituantes des dossiers de recrutement. L'amélioration des fonctionnalités permettra aux équipes de recrutement d'effectuer un contrôle de la qualité de façon prompte et structurée, et ajoutera un processus de vérification à deux étapes des dossiers de candidats afin d'en accroître encore davantage l'exactitude et la surveillance. Dans l'intérim, à partir du T3 de 2025, les listes de vérification actuelles seront utilisées systématiquement afin de documenter le contrôle de la qualité.

2. Formation des agents assermentés

La formation est essentielle pour s'assurer que les agents assermentés possèdent les connaissances, les compétences et les certifications nécessaires pour exercer leurs fonctions en toute sécurité, dans le respect des lois et dans un souci d'efficacité. Dans le SPO, la formation obligatoire est régie par des politiques internes et par les exigences des lois. La justification de la formation suivie est gérée essentiellement dans le Système de gestion des talents et sur la plateforme eForce.

2.1 La surveillance se rapportant à la formation obligatoire suivie par les agents assermentés est limitée

Cote de priorité :
élevée

Le SPO a dressé une liste de base des activités obligatoires de formation auxquelles doivent participer tous les agents assermentés. Il fait appel au Système de gestion des talents pour coordonner et administrer la formation et le perfectionnement professionnel de son personnel. Nous croyons savoir qu'il y a des limitations dans la fonctionnalité de ce système et dans le mode de suivi de la formation. Plus précisément, ce système n'a pas de fonction permettant de suivre les progrès accomplis par rapport aux activités de formation obligatoire ou les alertes et les notifications lorsque les activités de formation deviennent exigibles ou que la certification correspondante est échue. Le Système de gestion des talents permet seulement de s'assurer qu'on suit la formation en consultant manuellement les dossiers sur la formation suivie par les employés.

En raison des limitations du Système de gestion des talents, le SPO a institué un processus manuel selon lequel la justification de la formation suivie est communiquée au Centre de perfectionnement professionnel du SPO pour la verser au dossier et pour mettre à jour le système. Dans ce processus, on fait très massivement appel à la

personne qui a suivi la formation pour qu'elle soumette sa documentation afin de confirmer qu'elle a suivi la formation nécessaire.

La formation suivie dans le système de formation eForce constitue l'exception à ce principe. La formation sur le recours à la force et les autres activités de formation sur les compétences tactiques qui sont obligatoires en vertu de la Loi font l'objet d'un suivi en bonne et due forme dans eForce, et les alertes sont communiquées à chacun des agents assermentés et à leur supérieur hiérarchique. Les agents assermentés qui n'ont pas suivi dans les délais leur formation sur le recours à la force doivent rendre leur matériel de recours à la force (soit leur arme à feu ou leur pistolet à impulsion électrique) pour le récupérer après avoir suivi cette formation.

Activités de formation suivies

Les tests de vérification des dossiers de formation de 25 agents assermentés nous ont permis de constater que pour l'ensemble de ces 25 agents, il n'y avait pas de pièce justificative confirmant qu'ils avaient suivi les cours de formation obligatoire. Il manquait des justifications pour un nombre de cours compris entre trois (3) et quatorze (14) par agent. En voici des exemples :

- Cours de formation des utilisateurs de carabines de patrouille (armes à feu) ou cours de requalification obligatoire de ces utilisateurs (il manquait la justification de la qualification de 11 personnes sur 25);
- Dénoncez-le : Racisme, discrimination raciale et droits de la personne (il manquait la justification de la qualification de quatre personnes sur 25);
- Charte canadienne des droits des victimes (il manquait la justification de la qualification de 12 personnes sur 25);
- Opérations policières multipartites en cas d'incident critique (RCSP) (il manquait la justification de la qualification de 21 personnes sur 25).

Nous n'avons pas relevé d'exceptions par rapport à la formation sur le recours à la force. Il convient de signaler que les discussions qui ont eu lieu avec les représentants du Centre de perfectionnement professionnel nous ont appris qu'il se peut que ces cours de formation aient été suivis; or, il n'y avait pas de justification qui permettait de le démontrer. Comme nous l'avons constaté, on peut extraire ponctuellement, dans le Système de gestion des talents, un rapport qui fait la synthèse des cours de formation suivis et qui indique les noms des personnes qui n'ont pas suivi leur formation obligatoire. Or, il n'y a pas de processus formel permettant de le vérifier périodiquement. Cette vérification n'est faite que pour répondre à certaines demandes internes ou externes.

Exigences de la formation obligatoire

À l'heure actuelle, le Centre de perfectionnement professionnel tient, dans le réseau intranet du SPO, un tableur qui comprend toutes les activités de formation obligatoire de base que doivent suivre tous les agents assermentés du SPO pour respecter les politiques de l'organisation et les lois en vigueur. Toutefois, nous avons constaté que certaines personnes doivent participer à d'autres activités de formation obligatoire (en vertu des lois ou des exigences du SPO) d'après différents facteurs comme le rôle, l'équipe à laquelle ils sont affectés et le niveau d'ancienneté, entre autres. Ces cours obligatoires ne sont pas gérés dans cette même liste centralisée : on s'en remet aux différents superviseurs pour déterminer ces exigences à l'intention de leur personnel et pour faire un suivi afin de s'assurer que le personnel participe à ces activités de formation. C'est pourquoi on tient et suit, parmi les différentes équipes, plusieurs listes de cours de formation obligatoire pour les agents assermentés.

Validation et confirmation des cours de formation suivis

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, on s'en remet aux superviseurs pour faire le suivi de l'ensemble des cours de formation de leur personnel. Historiquement, la justification de cette activité de surveillance faisait partie du processus de l'examen annuel dans lequel chaque superviseur confirmait par écrit que le membre du personnel en cause avait suivi tous ces cours de perfectionnement professionnel obligatoires. D'après l'examen que nous avons consacré au modèle d'examen du rendement standard utilisé pendant la durée de cette mission de vérification, nous avons constaté que cette confirmation ne faisait plus partie de l'aide-mémoire du contrôle du rendement. L'examen que nous avons consacré à un ancien modèle disponible (2019) nous a permis de constater qu'il n'y avait qu'une seule case à cocher pour confirmer qu'on s'attendait à ce que les superviseurs attestent qu'ils avaient revu le dossier de chaque agent assermenté pour s'assurer qu'il avait suivi tous les cours de formation obligatoire.

Dans l'ensemble, si on ne dispose pas de la justification confirmant que les agents assermentés ont suivi tous les cours de formation obligatoire dans les délais prévus, il y a un risque que ces agents ne soient pas en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités journalières ni compétents pour exercer ces fonctions.

RECOMMANDATION 6 – MATRICE FORMELLE DE LA FORMATION OBLIGATOIRE

Le chef des ressources humaines devrait s'assurer qu'on met au point une matrice complète des cours de formation obligatoire — structurée selon le rôle et le rang hiérarchique — afin de promouvoir la cohésion, la redevabilité et l'exhaustivité dans le cadre des activités obligatoires de formation et de perfectionnement professionnel.

Cette matrice devrait porter à la fois sur la formation obligatoire en vertu des lois et sur la formation obligatoire en interne. Cette matrice devrait être centralisée et être mise à jour à intervalles réguliers.

RÉPONSE 6 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. L'équipe du Développement des talents et de la gestion du rendement (DTGR) est en train de mettre au point un programme de formation complet et une matrice structurée selon les différents rôles et rangs hiérarchiques. Les membres du Service de police auront accès aux activités de formation portant sur différents thèmes pour veiller à respecter les exigences des lois et pour suivre la formation obligatoire interne, pour répondre aux aspirations promotionnelles ainsi que pour encourager l'intérêt porté au perfectionnement personnel et professionnel sans mener à des promotions. Chaque thème sera intégré à tous les niveaux de la formation et s'inscrira dans le prolongement de la formation déjà offerte à mesure que les participants avancent dans leur évolution professionnelle. Cette formation sera offerte dans différents formats : en ligne, en classe et en hybride. La section du DTGR gèrera, en collaboration avec le Centre de perfectionnement professionnel (CPP), le répertoire de la documentation des cours et sera chargée de l'élaboration et de la mise à jour d'un système qui permettra de faire le suivi des cours et de s'assurer que les employés les suivent dans l'ensemble de l'organisation. Nous apporterons à cette recommandation une réponse complète d'ici la fin du quatrième trimestre de 2026.

RECOMMANDATION 7 – SUIVI DE LA FORMATION OBLIGATOIRE

Le chef des ressources humaines devrait attribuer en bonne et due forme les fonctions et les attributions dans la surveillance de la formation obligatoire en vertu des lois et en interne pour les agents assermentés et le personnel spécialisé. Ces fonctions et attributions devraient consister à mener un examen rigoureux des outils de gestion de la formation existants afin de les évaluer pour savoir s'ils sont efficaces et permettent au SPO de s'acquitter de ses responsabilités dans la surveillance. Il faudrait tenir compte des améliorations ou des remplacements à apporter dans les cas où les systèmes actuels ne permettent pas de gérer comme il se doit ces activités formelles de suivi et de surveillance.

RÉPONSE 7 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. La section du DTGR se consacrera à un examen rigoureux des outils de gestion de la formation existants et évaluera l'efficacité de ces outils dans le suivi, la surveillance et le compte rendu de la conformité aux lois. Dans le cadre de la migration, en 2026, des dossiers de formation dans le Système de gestion de l'apprentissage SuccessFactors, la section du DTGR mettra au point, par l'entremise des responsables de l'élaboration de l'apprentissage et avec le concours des Services de technologie de l'information, un ensemble de tableaux de bord pour capter toutes les activités de formation obligatoires en interne et prévues dans les lois, ce qui permettra à la chaîne de commandement de surveiller la conformité. La section du DTGR travaillera en collaboration avec d'autres sections pour assurer la rapidité du suivi, de la surveillance et du compte rendu de ces activités et de tous les travaux connexes à réaliser d'ici la fin du quatrième trimestre de 2026.

3. Déploiement des agents de première ligne

L'efficacité du déploiement est essentielle pour permettre au SPO de mener rapidement les interventions d'urgence, d'assurer la sécurité publique et d'appuyer les efforts de la surveillance policière dans la collectivité. Dans le contexte de la surveillance policière, le déploiement désigne l'affectation stratégique et la répartition des agents assermentés parmi les unités opérationnelles, les quarts de travail et les secteurs géographiques afin de s'assurer de bien couvrir les interventions d'urgence, d'exercer une surveillance policière proactive et d'assurer la sécurité publique. Cette activité consiste à planifier, à programmer et à affecter en temps réel les ressources de première ligne d'après les priorités opérationnelles, la disponibilité du personnel et les besoins de la collectivité.

3.1 Les cibles dans le déploiement du personnel de première ligne sont périmées et de plus en plus difficiles à atteindre.

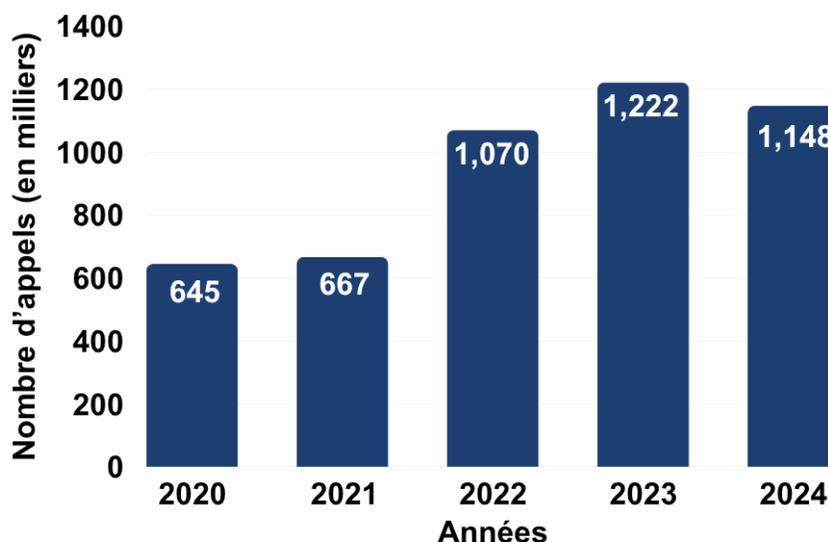
Cote de priorité :
élevée

La Direction de la police de première ligne est responsable des interventions d'urgence, de la consultation proactive de la collectivité et du maintien de l'ordre public sur tout le territoire d'Ottawa. En sa qualité d'unité opérationnelle la plus importante du SPO, cette direction surveille les opérations de patrouille dans toute la ville et est essentielle à la réalisation des services de surveillance policière qui sont au cœur de son mandat.

Le SPO est contractuellement tenu de se doter en permanence d'au moins 42 voitures de patrouille de première ligne en service à tout moment, 24 heures sur 24, comme le précise l'article 12 de la Convention collective conclue avec l'Association des policiers

d'Ottawa (APO). Ce seuil, établi pendant la fusion de la Ville d'Ottawa en 1995, n'a pas été soumis, depuis, à une évaluation en bonne et due forme. Il est généralement reconnu que ce minimum n'est plus suffisant, compte tenu de la croissance de la population d'Ottawa, de son expansion urbaine et de la surveillance policière de plus en plus complexe. Comme l'indique la **figure 1** ci-après, le nombre d'appels de service a augmenté de 90 % dans la période comprise entre 2020 et 2023.

Figure 1 – Nombre annuel d'appels de service (en milliers)



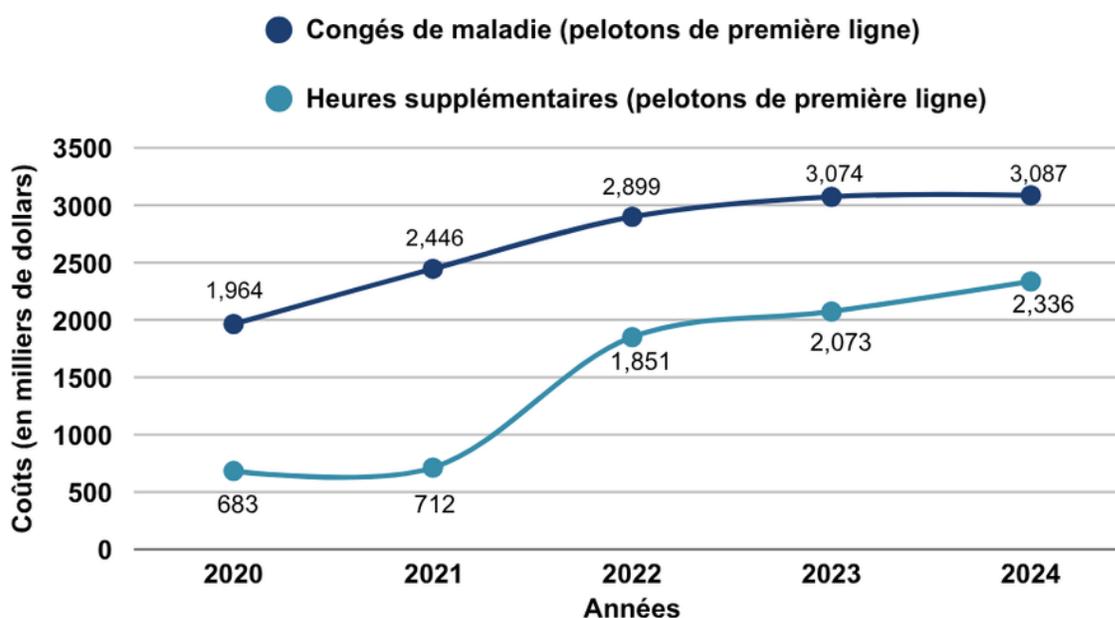
Dans les entrevues, nous avons noté que le SPO, conscient du fait que le nombre obligatoire de 42 voitures de patrouille est insuffisant, vise généralement un niveau de déploiement supérieur, qui se rapproche de 48 voitures de patrouille. Il s'agit toutefois d'une cible informelle, qui n'est pas toujours réalisable en raison des contraintes dans les ressources de première ligne. Dans les entrevues avec les inspecteurs de faction dans les pelotons, nous avons appris que même si l'objectif opérationnel se chiffre à 48 voitures, le minimum contractuel de 42 voitures constitue souvent tout ce qui est réalisable, surtout pendant les quarts de nuit et dans les changements de quart de travail.

Le SPO n'a pas mené d'examen complet de sa méthodologie de déploiement et des cibles correspondantes pour veiller à ce qu'elles tiennent compte des impératifs actuels dans les services. Il mène actuellement plusieurs initiatives — dont le Projet de revitalisation des districts et le recours de plus en plus massif à des constables spéciaux — qui auront une incidence sur les besoins projetés dans le déploiement du personnel de première ligne.

Il faut noter que dans le cadre de notre travail d'analyse comparative, deux (2) services policiers comparables en Ontario ont confirmé qu'ils revoyaient leur méthodologie de déploiement au moins une fois tous les cinq (5) ans.

En raison des difficultés de dotation, dont l'augmentation des congés de maladie, le SPO a parfois eu de la difficulté à atteindre ses cibles minimums dans le déploiement du personnel, en s'en remettant de plus en plus aux heures supplémentaires. Comme l'indique la **figure 2**, dans la période comprise entre 2020 et 2024, les coûts des congés de maladie pour les pelotons de première ligne ont augmenté de 57 % (pour passer de 1,97 M\$ à 3,09 M\$), alors que les coûts des heures supplémentaires ont crû de 242 % (pour passer de 683 k\$ à 2,34 M\$). Ce recours aux heures supplémentaires est financièrement intenable et explique la fatigue et l'épuisement professionnel des agents.

Figure 2 – Pelotons de première ligne – Coûts des congés de maladie et des heures supplémentaires (en milliers de dollars)



Sans établir le nombre voulu de ressources de première ligne pour répondre aux besoins actuels de la collectivité, le SPO n'est pas en mesure de s'acquitter de son mandat dans l'efficacité et l'efficience de la surveillance policière. En outre, sans disposer du nombre voulu et correspondant de ressources de première ligne, le SPO risque de continuer d'être soumis à des contraintes opérationnelles et de réduire l'efficacité de ses services.

RECOMMANDATION 8 – STRUCTURE-CADRE POUR LE DÉPLOIEMENT DU PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE

Le chef de police devrait mener une évaluation structurée, fondée sur des justifications, pour déterminer les impératifs minimums dans le déploiement du personnel de première ligne afin d'assurer l'adéquation et l'efficacité de la surveillance policière dans l'environnement opérationnel d'aujourd'hui. Il faudrait instituer un processus pour mener périodiquement cet examen.

Lorsque les impératifs minimums du déploiement du personnel de première ligne auront été établis, il faudrait les comparer aux effectifs du SPO et à ses stratégies permanentes de dotation pour s'assurer qu'ils concordent.

RÉPONSE 8 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le chef de police mènera une évaluation structurée, fondée sur la preuve, afin de déterminer les besoins minimums en déploiement du personnel de première ligne pour assurer l'adéquation et l'efficacité de la surveillance policière dans la Ville d'Ottawa. On s'attend à ce que cette évaluation soit achevée à la fin du troisième trimestre de 2026, même si les travaux de préparation pour le déroulement de cette évaluation (plan de mise en œuvre, affectation des tâches, et ainsi de suite) seront lancés au premier trimestre de 2026.

Pour nous assurer que les besoins minimums révisés dans le déploiement du personnel de première ligne correspondent aux impératifs opérationnels projetés, le chef de police veillera à mettre en place une structure-cadre (et une politique) et à ce que l'on mène au moins une fois tous les cinq ans un exercice de mise à jour ou d'actualisation afin d'en garantir la pertinence. On mettra à jour les effectifs et les stratégies de dotation pour tenir compte de tous les changements qui pourraient se produire.

3.2 Il n'existe pas d'outil fiable pour étayer les décisions prises dans le recrutement des agents assermentés.

Cote de priorité :
modérée

Le SPO a mis sur pied le Comité de la dotation du personnel assermenté pour encadrer les décisions de dotation des agents assermentés dans les rangs des constables et des sergents. Le Comité de la dotation du personnel assermenté est chargé de gérer les mutations du personnel dans l'ensemble de l'organisation, dont les affectations temporaires et les déploiements dans le cadre des projets, ce qui permet de veiller à respecter les impératifs opérationnels. Ce comité se réunit chaque semaine pour passer

en revue les demandes de dotation et pour prendre des décisions d'après les besoins actuels dans les services à assurer.

Notre mission de vérification nous a permis de constater qu'il existe depuis longtemps des problèmes d'efficacité dans l'affectation des agents assermentés. Jusqu'à une époque récente, il n'y avait pas d'outil centralisé ou fiable pour étayer les décisions de dotation. Les superviseurs et les gestionnaires s'en remettaient à différentes sources de données dans divers systèmes, ce qui donnait lieu à des incohérences et à des inefficiences. Nous croyons savoir qu'historiquement, les réunions du Comité de la dotation du personnel assermenté ont été souvent dominées par des débats sur l'exactitude des données au lieu d'être consacrées à prendre des décisions.

Pour corriger ce problème, le SPO a mis au point l'Outil de dotation du personnel assermenté en 2025. Cet outil, qui se présente sous la forme d'un tableur, est destiné à donner une vue d'ensemble centralisée des écarts dans la dotation du personnel pour étayer les décisions à prendre dans les déploiements. Il fait appel aux données du système de gestion des ressources humaines du SPO pour comparer les positions budgétées par unité ou par équipe avec le dénombrement effectif du personnel actif. Si cet outil représente un progrès, il se situe toujours dans la phase du projet pilote et le SPO continue de le mettre au point. Par exemple, il faut encore mettre à jour manuellement, dans différents systèmes, les mutations approuvées du personnel. Ce processus de double saisie des données donne lieu à des redondances et augmente le risque de nouvelles différences entre les systèmes.

Tant que l'outil de dotation du personnel assermenté n'aura pas été finalisé et intégré dans un circuit de travail rationalisé, le SPO continuera d'être confronté à des difficultés lorsqu'il s'agira de prendre rapidement des décisions de dotation portées par les données. Un outil de dotation fiable, automatisé et centralisé est essentiel pour assurer la planification opérationnelle et veiller à ce que les ressources assermentées soient affectées avec efficacité et efficacité dans l'ensemble de l'organisation.

RECOMMANDATION 9 : OUTIL PERMETTANT D'ÉTAYER LES DÉCISIONS DANS LA DOTATION ET LE DÉPLOIEMENT

Le chef des ressources humaines devrait s'assurer qu'on met au point un outil durable et efficace pour l'information sur la dotation et sur les déploiements en misant sur des données fiables et actualisées.

RÉPONSE 9 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. En partenariat avec l'Unité des opérations liées à l'effectif, l'Unité de dotation de recrues assermentées des Ressources humaines a mis au point un outil de dotation du personnel assermenté afin de permettre de gérer l'affectation et les mouvements de personnel en tenant compte de l'information apportée en temps réel par SAP. Cet outil de dotation permet de suivre en temps réel les postes d'attache, les affectations temporaires et les absences des membres du personnel. L'information est reproduite dans un tableau de bord auquel a accès la haute direction. Grâce à cet outil, on peut produire des rapports dans le format Excel. Nous mettrons en outre au point cet outil de dotation pour tenir compte de l'information apportée par la Liste des agents de faction actifs à la fin du quatrième trimestre de 2026.

3.3 Les différents systèmes utilisés pour la programmation et la déclaration des heures donnent lieu à des inefficiences et à des risques d'erreurs.

Cote de priorité :
modérée

Le SPO s'en remet actuellement à deux rapports ou systèmes distincts pour gérer la programmation et la déclaration des heures des agents assermentés : il s'agit de la Liste des agents de faction actifs (programmation) et des rapports de solution de programmation et de logistique organisationnelles (PLO) (pour la déclaration des heures). Ces systèmes, qui fonctionnent indépendamment, ne sont pas intégrés, ce qui donne lieu à des inefficiences et à un risque accru d'incohérences dans les données et dans l'administration de la paye.

La Liste des agents de faction actifs est utilisée uniquement par la Direction de la police de première ligne pour suivre fidèlement, en temps réel, la disponibilité des agents assermentés. Le personnel de première ligne considère que cette liste est une source de données plus actualisée et fiable pour connaître la disponibilité du personnel. Par contre, les rapports de solutions de PLO représentent l'ensemble du système officiel de l'organisation pour les relevés d'heures et le suivi de l'assiduité. Ces rapports devraient constituer la source fiable d'information pour l'assiduité, la programmation des affectations, l'administration de la paye, ainsi que la gestion et les rapports sur les banques d'heures. Toutefois, parce que l'information sur l'assiduité du personnel de première ligne est souvent enregistrée dans la Liste des agents de faction actifs, les données essentielles sur la programmation et sur les relevés d'heures doivent faire l'objet d'un contrôle de concordance manuel entre les deux systèmes, qui ne communiquent pas l'un avec l'autre.

Les entrevues menées auprès des agents assermentés nous ont appris qu'on ne donne pas la priorité aux mises à jour à apporter aux rapports de solutions de PLO, puisque la plupart des décisions opérationnelles et des activités de suivi portent sur la Liste des agents de faction actifs. Nos tests de vérification ont confirmé les différences relevées entre les deux systèmes, ce qui a eu des incidences sur les soldes des banques de congés des différents membres et sur l'administration de la paye.

Pour corriger ces problèmes, on a mis au point en 2024 un outil de contrôle de la concordance pour veiller à ce que les données des deux systèmes concordent. On a fait appel à cet outil dans un travail mené à la fin de 2024 pour contrôler la concordance dans les différences relevées et pour assurer l'exactitude des relevés d'heures et d'assiduité, dont les soldes des banques de congés, à la fin de l'exercice. On s'était engagé à procéder à ce contrôle de concordance une fois par trimestre, à partir du premier trimestre de 2025. Toutefois, en date de mai 2025 (à la fin de notre mission de vérification sur le terrain), aucun contrôle de concordance n'avait été effectué pour l'année en cours.

En continuant de s'en remettre à deux systèmes indépendants, et en faisant appel à des pratiques inconstantes dans le contrôle de concordance, on nuit à l'exactitude des données sur la dotation, ce qui crée des inefficiences opérationnelles, en plus de donner lieu à un risque d'erreur dans l'administration de la paye. Il est nécessaire d'adopter une approche mieux intégrée et automatisée pour assurer la fiabilité de la programmation du personnel et de la déclaration des heures dans l'ensemble de l'organisation.

RECOMMANDATION 10 : SYSTÈME INTÉGRÉ POUR LA PROGRAMMATION DU PERSONNEL ET LA DÉCLARATION DES HEURES

Le chef des finances devrait se pencher sur la possibilité de mettre en œuvre un seul et même système intégré pour la programmation du personnel, le déploiement des effectifs et la déclaration des heures. Ce système devrait regrouper toutes les données pertinentes nécessaires pour étayer les décisions prises dans l'affectation des ressources de la surveillance policière de première ligne, en assurant l'exactitude, l'exhaustivité et l'efficacité opérationnelle.

D'ici là, il faudrait procéder dans les délais au contrôle de concordance trimestriel des systèmes existants afin d'enrayer le risque de s'en remettre à de l'information inexacte.

RÉPONSE 10 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le chef des finances mènera une étude sur la viabilité de la mise en œuvre d'un seul et même système pour répondre

aux besoins du SPO dans la programmation des horaires, le déploiement et les relevés d'heures. Cette étude sera réalisée d'ici la fin du deuxième trimestre de 2026.

Dans cet intervalle, le chef des finances s'engagera à faire contrôler chaque trimestre la concordance des données dans la Liste des agents de faction actifs et dans le système PLO. Un contrôle de concordance a eu lieu en juillet et un autre aura lieu en septembre 2025 et chaque trimestre par la suite, jusqu'à ce qu'on mette en œuvre une nouvelle solution. L'information recensée grâce à ces contrôles de concordance sera communiquée aux sergents du personnel de première ligne pour suite à donner dans les cas nécessaires.



Appendice 1 – À propos de cette mission de vérification

Objectif et critères de la vérification

L'objectif de cette mission consiste à donner l'assurance raisonnable que le SPO est doté des stratégies, des processus et des ressources voulus pour la dotation et le déploiement afin de pouvoir répondre à la demande exprimée pour ses services et à ses besoins opérationnels, afin d'assurer l'à-propos et l'efficacité des services de surveillance policière.

Cette mission de vérification a notamment porté sur :

- la structure-cadre de gouvernance qui permet de surveiller la dotation et le déploiement, en veillant à ce que les données sur la dotation soient exactes et actualisées pour permettre de prendre des décisions en connaissance de cause;
- l'efficacité du processus de recrutement et l'à-propos des programmes de formation des agents, en veillant à ce qu'ils cadrent avec les objectifs de la dotation et respectent la LSCSP;
- les moyens de surveillance et de remaniement des niveaux de dotation et de déploiement en première ligne, en veillant à ce qu'ils concordent avec la demande exprimée pour les services et avec les besoins opérationnels.

Cette mission de vérification a essentiellement porté sur les pratiques, les politiques et les données relatives aux exercices financiers 2023 et 2024.

Nous avons mis au point les critères listés ci-après à partir de notre expertise des risques essentiels liés aux processus de dotation et de déploiement du SPO afin de pouvoir répondre à la demande exprimée pour les services de l'organisation et à ses besoins opérationnels, en consultant les experts de la question.

1. Gouvernance et prise de décisions	
1.1	Une structure-cadre formelle de gouvernance pour surveiller les pratiques de dotation (soit l'embauche, les mutations et les promotions) et de déploiement est en place.
1.2	Les données liées à la dotation sont exactes, complètes et actualisées à intervalles réguliers, ce qui permet de veiller à prendre des décisions en connaissance de cause dans l'embauche, le déploiement et les mutations

2. Recrutement et formation	
2.1	Le processus de recrutement est défini en bonne et due forme, est efficient et prévoit des délais établis pour pourvoir les postes libres et veiller à ce que l'organisation dispose de ressources humaines en nombre suffisant pour respecter les objectifs de la dotation.
2.2	Les programmes de formation des agents sont dotés de la capacité et des ressources permettant de répondre aux impératifs de la formation et de veiller à ce que le personnel soit prêt à être déployé.
3. Affectation des ressources dans le déploiement et dans la dotation	
3.1	Le SPO surveille et rajuste à intervalles réguliers les niveaux de dotation pour répondre aux impératifs du déploiement, en respectant les niveaux de service.
3.2	Le SPO revoit à intervalles réguliers les changements dans la population, dans les tendances de l'évolution de la criminalité et dans les facteurs géographiques et il tient compte de leurs impacts sur les chiffres dans le déploiement afin de répondre constamment à la demande exprimée pour les services de l'organisation.
3.3	Les décisions prises dans le déploiement sont éclairées par des données actualisées sur la dotation et par une analyse rigoureuse de la charge de travail, en veillant à ce que ces décisions cadrent avec les besoins opérationnels et assurent l'efficacité des services.

Approche et méthodologie de la vérification

Le personnel de la vérification a appliqué les procédures suivantes pour s'acquitter de cette mission :

- examen des documents pertinents (soit les politiques, les documents sur les procédures, les structures-cadres et les comptes rendus sur les projets stratégiques);
- entrevues et explications avec les principaux membres du personnel du SPO et en collaboration avec les partenaires et les organismes compétents;
- recours aux experts de la question dans le domaine de la dotation et du déploiement dans les services de surveillance policière et d'application des lois;
- analyse comparative d'autres services de police en Ontario et ailleurs au Canada dans les cas opportuns;
- autres analyses et tests de vérification dans les cas jugés nécessaires.

Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des vérificateurs

Nous nous sommes inspirés des définitions ci-après pour les cotes de risque afin d'attribuer des cotes de priorité aux constatations liées à cette mission de vérification.

Cotes de priorité	Description
Risque critique	<p>Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur, ou encore un risque ou un point stratégique majeur, qu'il faut corriger immédiatement. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être catastrophique pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville, pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.</p>
Risque élevé	<p>Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur ou encore une occasion importante, auxquels il faut porter rapidement attention. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être considérable pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville et pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.</p>
Risque modéré	<p>Cette constatation représente une lacune de contrôle interne, un cas de non-conformité ou un risque majeur ou encore une occasion modérée pour les opérations organisationnelles; il faut intervenir dans les plus brefs délais. Si des lacunes ne sont pas corrigées, elles pourraient avoir un impact partiel sur les opérations organisationnelles, ce qui pourrait donner lieu à la perte ou au détournement de biens organisationnels, à la compromission de données, à des amendes et à des pénalités ou à des examens réglementaires plus rigoureux. Il faut généralement résoudre</p>

	<p>ces problèmes après s'être penché sur toutes les constatations absolument prioritaires.</p>
<p>Risque faible</p>	<p>Il faut se pencher sur cette constatation pour atteindre les grands objectifs relatifs aux pratiques ou à l'efficacité. On doit intervenir pour maîtriser les risques lorsque le calendrier et les ressources le permettent. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un risque important ou immédiat, les opérations de surveillance exercées à maintes reprises sans prendre de mesures correctives ni adopter de contrôles compensatoires pourraient avoir pour effet d'accroître l'exposition ou d'obliger à se soumettre à un examen plus rigoureux.</p>