



# Servir notre collectivité, Soutenir nos gens

Plan de dotation stratégique

---

Août 2022

OTTAWA  
**POLICE**

# Aperçu et objet de la présentation



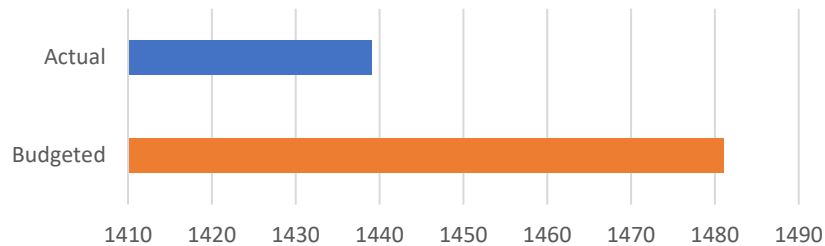
***Exposer la raison d'être et les détails de la stratégie de dotation quadriennale du Service de police d'Ottawa qui:***

- Établira un effectif assermenté et civil stable et en mesure de fournir des services policiers de haut calibre répondant aux attentes de la collectivité;
- Donnera lieu à un milieu sain, améliorant la santé, la sûreté et le bien-être des membres;
- Entraînera une plus grande sûreté communautaire, une hausse de la valeur et de la confiance du public.

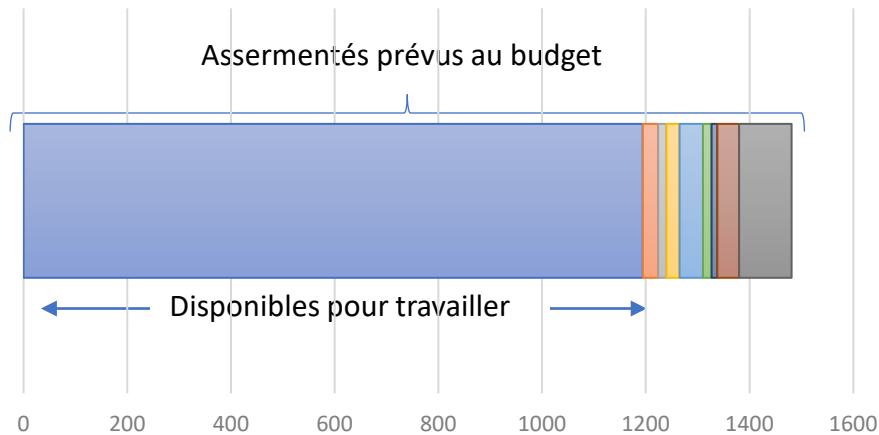
# État actuel: *notre effectif assermenté*

## Comprendre nos paramètres de main-d'œuvre

Prévu c. Réel 2022 (assermenté)



Postes budgétés; postes vacants, congés et absences (assermenté)



Nombre budgété : 1481 À doter : 42 En congé : 245 Disponibles : 1194

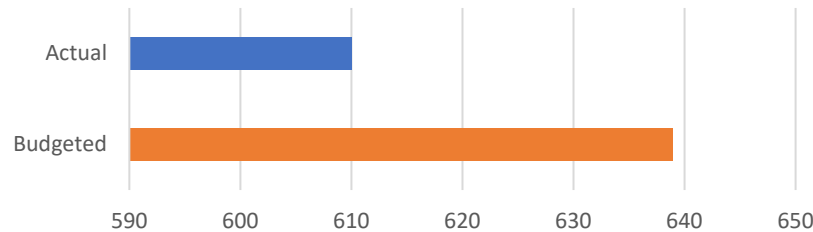
Nombre sans précédent de postes vacants et de congés causés par plusieurs facteurs:

- Hausse du nombre de membres ayant besoin de congés de travail (déclin de la santé et du bien-être des membres)
- Nombre croissant de membres ayant besoin d'adaptation
  - Hausse du nombre d'ETP perdus – blessures et maladie
  - Les adaptations donnent lieu à un nombre moindre d'agents déployables lors d'opérations
- Nombre plus élevé que prévu de démissions et retraites de membres assermentés
- Aucune embauche en 2021 pour compenser les retraites d'assermentés
- Incidence sur la capacité de dotation de nouvelles exigences de formation engendrées par de nouvelles lois et initiatives

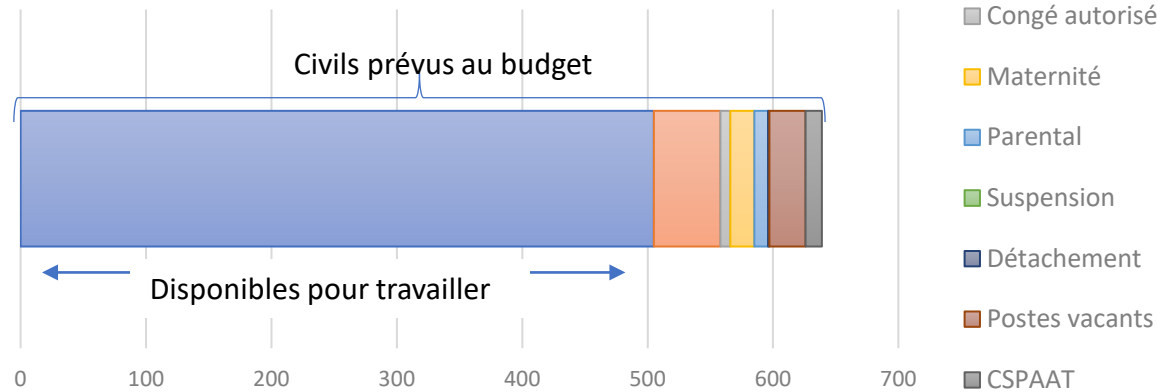
# État actuel: *notre effectif civil*

## Comprendre nos paramètres de main-d'œuvre

Prévu c. Réel 2022 (civil)



Postes budgétés; postes vacants, congés et absences (civils)



Nombre budgété : 639 À doter : 29 En congé : 105 Disponibles : 505

Nombre sans précédent de postes vacants et de congés causés par plusieurs facteurs :

- Hausse du nombre de membres ayant besoin de congés de travail (déclin de la santé et du bien-être des membres)
- Nombre croissant de membres ayant besoin d'adaptation — Hausse du nombre d'ETP perdus – blessures et maladie
- Nombre plus élevé que prévu de postes civils à doter – au sein d'un marché du travail serré

## Nos stratégies relatives à la main-d'œuvre

La gestion de notre main-d'œuvre actuelle a été prioritaire. Le SPO a mise en œuvre plusieurs programmes de santé et mieux-être, des initiatives culturelles et programmes axés sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). Parmi ces démarches, on compte notamment:

### Mieux-être

Faciliter l'accès à des ressources et programmes et ressources en matière de santé qui encouragent le mieux-être des membres tout au long de leur carrière et à la retraite, y compris:

- Affectation de six employés dédiés au sein de la Direction du mieux-être et investissement annuel de plus de 2M\$, avec un investissement supplémentaire au fil de 2022;
- Établissement d'un Programme d'intervention précoce (PIP) qui identifie les membres ayant besoin de soutien et prend les mesures nécessaires à ce que l'aide soit apportée dans les plus brefs délais;
- Mise en œuvre d'un Programme de soutien et de réinsertion (PSR) pour appuyer les membres à leur retour d'un bref ou plus long arrêt de travail;
- Déploiement d'autres initiatives: soutien par les pairs, portail du mieux-être, gestion de la fatigue, amélioration des présences, soutien et sensibilisation pour la résilience

\*Les premières données font état d'une baisse du nombre de demandes de prestations d'ILD et de la durée de l'absence des membres



shutterstock.com - 15004/15/2

**...Results take time**

## Nos stratégies relatives à la main-d'œuvre Équité, diversité et inclusion (EDI)

Le SPO a élaboré un plan d'action EDI pluriannuel, et établi une culture de service et en milieu de travail qui adhère aux valeurs de l'équité, de la diversité, et de l'inclusion, comprenant:

- Un investissement de 2M\$ dans des programmes EDI;
- La création d'un bureau EDI pour améliorer la coordination dans l'ensemble du SPO et pour gérer le plan;
- Élaboration d'accompagnement et de mentorat EDI pour munir nos dirigeants des outils de changement culturel pour accélérer le processus et accroître l'inclusion;
- Création d'une trousse d'outils EDI pour améliorer notre prise de décisions et nos systèmes à l'interne et à l'externe – y compris l'actualisation des processus de transfert, d'avancement et de rotation à des fins de perfectionnement;
- Formalisation des groupes de ressources pour employés (GRE) pour appuyer les membres



shutterstock.com - 15004/15/2

**...Results take time**

## Nos stratégies relatives à la main-d'œuvre

### Programme du milieu de travail sûr

Mise en œuvre du Programme du milieu de travail sûr pour aborder la violence et le harcèlement sexuel en milieu de travail, ainsi que des questions systémiques intersectionnelles comme la discrimination sexiste, le racisme et l'homophobie. Le programme compte:

- Un investissement de 2,2M\$ dans le bien-être et la sûreté des membres en milieu de travail;
- Établissement d'un Bureau indépendant du milieu de travail sûr et apport d'une procédure centralisée de réception des plaintes, d'enquête et de suivi;
- Fournir à nos membres formation, mentorat et accompagnement afin qu'ils puissent disposer du savoir et des outils nécessaires à bâtir un milieu de travail sain pour tous et toutes;
- Renforcer nos services de soutien à l'endroit de membres éprouvant des problèmes de violence sexuelle, de harcèlement ou de discrimination.



SHUTTERSTOCK.COM - 120494715/2

**...Results take time**

# État actuel: *notre contexte opérationnel*

## Comprendre notre contexte opérationnel



**Ville** ⇒ La population de la Ville d'Ottawa a dépassé le million, croissant de 13%, ou 122 000 personnes, au cours de la dernière décennie.

**SPO** ⇒ Le nombre total d'agents de police a augmenté de 9% au cours de la dernière décennie, tandis que la criminalité est devenue plus complexe.

**Ville** ⇒ La plus grande superficie (plus vaste que Vancouver, Calgary, Edmonton et Toronto réunis); urbanisation, et l'on prévoit reculer les limites de la ville et mettre en œuvre une densification résidentielle.

**SPO** ⇒ La dotation de première ligne minimale de 42 n'a pas augmenté depuis la fusion municipale de 1995; les congés et l'absentéisme font en sorte que l'atteinte du 42 minimal constitue désormais un défi.

**Ville** ⇒ Globalement, une ville sûre avec une gravité de la criminalité sous de la moyenne.

**SPO** ⇒ Notre indice de gravité de la criminalité est à la hausse. Le désordre social devient plus complexe. Les sondages récents font état d'un déclin de la confiance du public envers la police.

# État actuel: *notre contexte opérationnel*

## Comprendre notre contexte opérationnel



### Le travail de la police aujourd'hui – *Notre monde est en évolution*

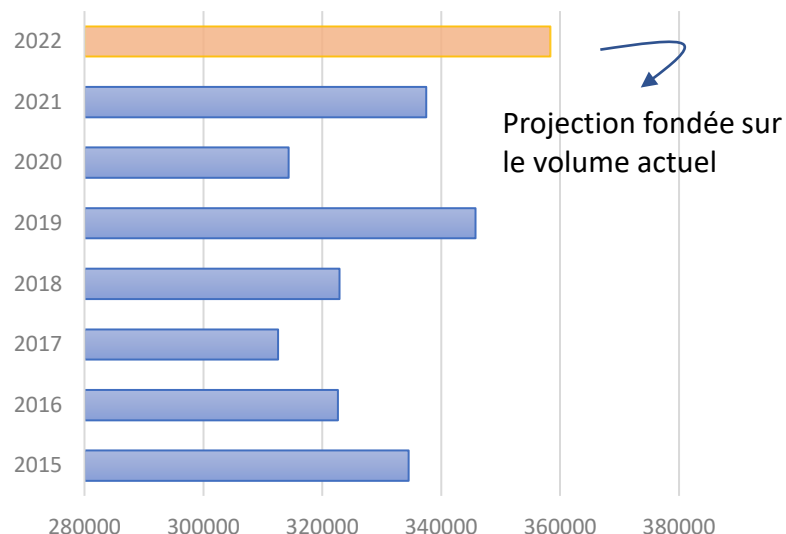
- Augmentation de la gravité des crimes (homicides, fusillades, agressions, menaces): l'indice de gravité de la criminalité d'Ottawa est en hausse depuis 2014;
- Les types de crimes auxquels sont confrontés les policiers évoluent, exigeant de nouvelles connaissances et compétences, d'autres expériences et partenariats;
- Les tendances sociales changeantes ont une incidence sur la santé mentale et l'accoutumance. Le temps consacré par les agents aux interventions liées à la santé mentale est à la hausse;
- L'agitation sociale croissante entraîne une hausse du nombre de grandes manifestations perturbatrices et d'événements nécessitant des préparatifs élaborés et le recours à des effectifs importants;
- La fréquence et l'intensité des catastrophes naturelles exigeant un soutien policier;
- L'établissement et le renforcement de partenariats est de plus en plus important en vue de répondre aux besoins divers et complexes de notre collectivité.

La Commission a modifié le budget 2022 et n'avait pas prévu la nécessité d'une augmentation des ressources policières; elle avait anticipé une diminution.

# État actuel: *le rendement*

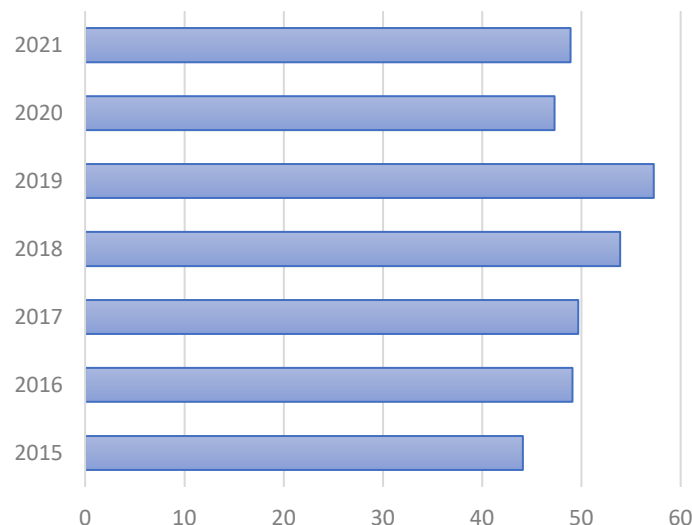
## Rendement – Comment nous débrouillons-nous?

Nombre total d'appels de Service



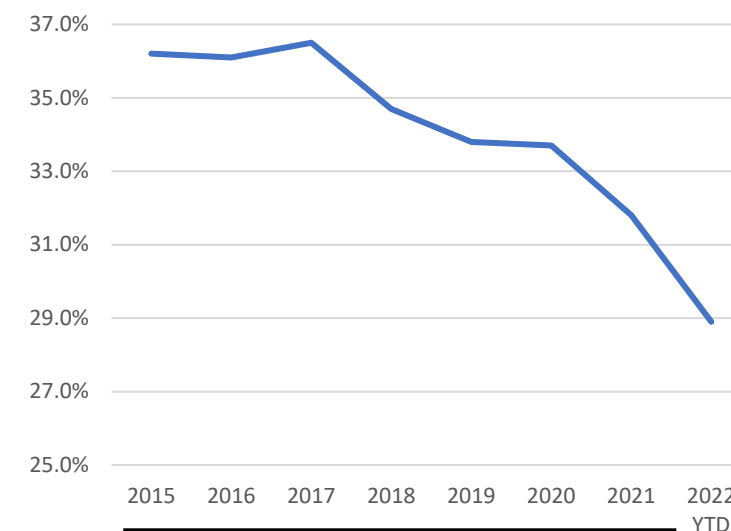
Les appels de service sont revenus à des niveaux pré-pandémiques. La complexité des interventions et le temps qui y est consacré ont augmenté. P1 – le rendement d'intervention a diminué en 2021.

Gravité de la criminalité



Ottawa a un Indice de gravité de la criminalité relativement bas; cependant, le niveau de criminalité a bondi de 25% au cours du 1<sup>er</sup> semestre de 2022, dépassant les niveaux pré-pandémiques.

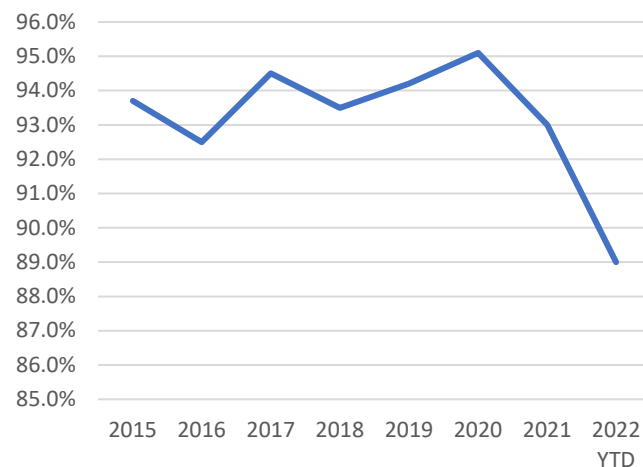
Taux de résolution



Depuis 2015, le taux global de résolution a diminué année après année. En 2015, le taux de résolution était de 36,2%, tandis qu'en 2022, il se chiffre à 28,9%.

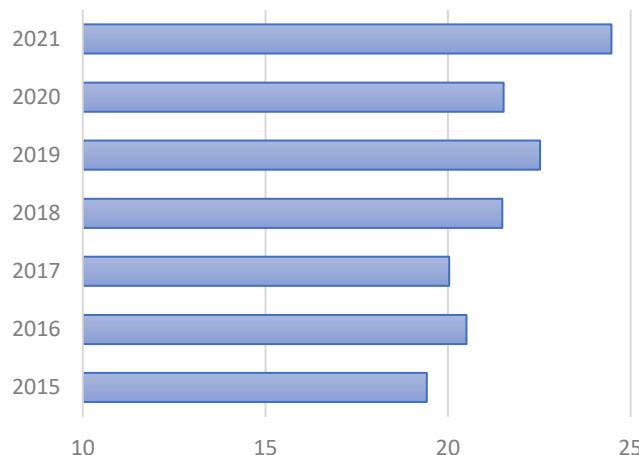
## Rendement – Comment nous débrouillons-nous?

Rendement –  
Interventions priorité 1



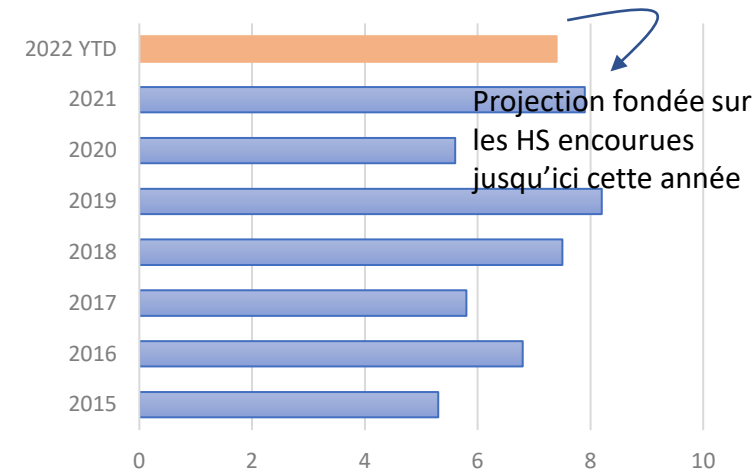
Le SPO s'affaire à répondre aux appels de Priorité 1 (P1) dans les 15 minutes, dans 95% des cas. En 2021, le SPO n'atteignit cette norme de rendement que dans 93% des cas. Jusqu'ici en 2022, le rendement a poursuivi son déclin, la norme n'étant atteinte que dans 89% des cas.

Durée moyenne d'intervention,  
appels P1 à P4 (en minutes)



La durée moyenne de l'intervention lors d'appels P1 à P4 a crû de 26%, ou 5,05 minutes, depuis 2015, où elle se chiffrait à 19,42 minutes; en 2021, elle était de 24,47 minutes.

Dépenses liées aux heures  
supplémentaires normales (M\$)



En 2022, le SPO prévoit encourir pour 7,4M\$ en heures supplémentaires (HS), un peu moins qu'en 2021 (7,9M\$); toutefois, ceci n'inclut pas les ~10M\$ en HS encourues qui sont financées par le gouvernement fédéral. Au cours d'une année typique, ce montant se chiffre en deçà d'un million.

## Plan stratégique des effectifs

*Notre stratégie de gestion des effectifs est axée sur la sûreté de la collectivité et mise sur une progression logique visant à stabiliser l'organisation et assurer notre avenir. Nous nous engageons à réinvestir dans l'organisation les dollars d'amélioration continue.*

|               | 2022/2023<br>Rétablir les bases                                                                                                                                                              | 2024<br>Rétablir                                                                                                                                                                                   | 2025<br>Assurer l'avenir                                                                                                                                                                                                   | 2026<br>S'aligner sur les besoins futurs                                                                                                                  |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>But:</b>   | Stabiliser la déperdition et consolider notre première ligne.                                                                                                                                | Restaurer la base; diversifier vers de nouveaux secteurs; rapporter les progrès; poursuivre l'embauche.                                                                                            | Prévoir assurer un effectif suffisant aux besoins de prestation des services et programmes; rendre compte des progrès.                                                                                                     | Assurer l'avenir; augmenter les ressources de quartier; rendre compte des progrès.                                                                        |
| <b>Façon:</b> | Promouvoir programmes et services appuyant un retour au travail prompt et sécuritaire; identifier et prévoir les économies et instaurer les gains rapides.<br><br><b>80 à 95 ressources*</b> | Embaucher pour disposer d'effectifs suffisants; doter les postes vacants; revoir le calendrier des quarts; identifier et instaurer les gains d'efficacité.<br><br><b>60 ressources (nouvelles)</b> | Étudier les besoins changeants de l'effectif et des poussées soudaines; évaluer les effets des économies et du programme de mieux-être. Continuer d'accroître la capacité globale.<br><br><b>60 ressources (nouvelles)</b> | Continuer d'accroître la capacité globale; poursuivre la mise en œuvre de gains d'efficacité et suivre les résultats.<br><br><b>60 ressources (nouv.)</b> |

\*Les postes sont financés et sont actuellement vacants en raison du gel d'embauche de 2021, de retraites et de démissions.

# Annexe

- Programmes de mieux-être en milieu de travail

# Liste des programmes de mieux-être

| Programme                                                                       | Raison d'être                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Usager identifié                                 | Mesures                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Programme de soutien et de réinsertion</b>                                   | Nouveau programme conçu en vue de faciliter aux membres un retour au travail en santé et en sûreté.                                                                                                                                                                                                                              | Tous les membres                                 | Rapports d'utilisation par laPro                                                                             |
| <b>Programme d'intervention précoce</b>                                         | L'objectif du Programme d'intervention précoce (EIP) de la Police d'Ottawa est celui d'identifier les membres ayant possiblement besoin d'un soutien, et de proposer les ressources pour venir en aide à ces membres lors des premières étapes du problème.                                                                      | Tous les membres                                 | Rapports d'utilisation mensuels                                                                              |
| <b>Programme de soutien par les pairs</b>                                       | Le soutien par les pairs signifie se mettre en relation avec une autre personne au vécu semblable.                                                                                                                                                                                                                               | Tous les membres, retirees, familles             | Utilisation                                                                                                  |
| <b>Programme de gestion de la fatigue</b>                                       | Le Programme de gestion de la fatigue a pour objectif fondamental d'apporter des changements durables et concrets pour appuyer le rétablissement, le rendement et la santé.                                                                                                                                                      | Tous les membres, retirees                       | Mesures suivies par l'OPA                                                                                    |
| <b>Programme d'aide aux employés et à leur famille - <i>Homewood Health</i></b> | Homewood Health propose divers programmes et services, notamment: consultation psychologique, encadrement financier, consultation juridique, solutions de gestion des relations, soins familiaux et des aînés, planification de la retraite, etc.                                                                                | Tous les membres personnes à charge et retraités | Rapports d'utilisation trimestriels et annuels                                                               |
| <b>Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail</b>              | Ce programme aborde les risques et dangers en matière de santé et de sécurité au travail existant au sein de l'organisation. Il s'agit d'une démarche systématique visant à identifier, évaluer et examiner les dangers au sein du SPO. L'objectif est d'y réduire le nombre et la gravité des blessures, maladies et incidents. | Tous les membres                                 | Rapports annuels et trimestriels.<br><br>Analyses du risque professionnel menées selon la voie hiérarchique. |
| <b>Programme d'hygiène industrielle</b>                                         | Ce programme est mis en œuvre en vertu de la <i>Loi sur la santé et la sécurité au travail</i> de l'Ontario.                                                                                                                                                                                                                     | Tous les membres                                 | Mesuré et rapporté par un conseiller du SPO en matière de sécurité.                                          |
| <b>Programme de protection respiratoire</b>                                     | Le SPO doit surveiller l'exposition de ses employés à des dangers respiratoires, en vertu de la <i>Loi sur la santé et la sécurité au travail</i> de l'Ontario et ses règlements connexes.                                                                                                                                       | Tous les membres                                 | Mesuré et rapporté par un conseiller du SPO en matière de sécurité.                                          |
| <b>Programme d'amélioration de l'assiduité</b>                                  | Ce programme établit un cadre permettant aux superviseurs d'aborder les inquiétudes liées à l'absentéisme par des rapports directs mais non-punitifs. Ce programme vise à identifier les facteurs contributifs de l'absentéisme dans l'intention d'élaborer des stratégies pour régler des problèmes nuisant à l'assiduité.      | Tous les membres                                 | Voie hiérarchique                                                                                            |

# Liste des programmes de mieux-être

| Programme                                                         | Raison d'être                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Usager identifié                                   | Mesures                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Programme de vie spirituelle et d'aumônerie</b>                | Le programme donne aux membres et à leur proches accès aux aumôniers et aux guides spirituels de la police pour un soutien spirituel et affectif au cours de périodes difficiles.                                                                                                                                                                                                                                      | Tous les membres                                   | En cours de remaniement par EDI                                                                 |
| <b>Gestion du stress à la suite d'un incident critique (GSIC)</b> | Réseau de soutien proposant des conseils aux membres et à leur famille à la suite d'un incident critique susceptible de susciter une réaction exceptionnellement forte chez un membre (plans affectif, physique, cognitif, comportemental, spirituel, moral)                                                                                                                                                           | Tous les membres                                   | Le nombre de cas est suivi                                                                      |
| <b>LifeSpeak</b>                                                  | <i>LifeSpeak</i> est une plateforme numérique de mieux-être qui donne accès aux meilleurs spécialistes de l'Amérique du Nord en matière de santé mentale, de bien-être physique, de solidité financière, de relations familiales et de perfectionnement professionnel.                                                                                                                                                 | Tous les membres, leurs familles, et les retraités | Rapports d'utilisation                                                                          |
| <b>Portail du mieux-être</b>                                      | Mettre en relation et appuyer les membres du SPO, les retraités et leurs familles par la voie d'un portail du mieux-être en ligne.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Tous les membres, leurs familles, et les retraités | Rapports d'utilisation                                                                          |
| <b>Gestion de l'incapacité</b>                                    | Épauler les membres au cours de leurs absences du travail ou médicales sans rapport à leur emploi. Ceci comprend un soutien en collaboration avec les assureurs (Canada Life et CSPAAT)                                                                                                                                                                                                                                | Tous les membres                                   | Déclarations d'incapacité (ILD et CSPAAT), rapports d'absence, rapports trimestriels et annuels |
| <b>Soutien en matière de résilience</b>                           | Il s'agit d'une catégorie générale qui reconnaît le travail accompli sur divers paliers : <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSIC, AIR, soutien au débriefage</li> <li>• Soutien en groupe à la suite d'incidents critiques</li> <li>• Présentations par des spécialistes de la santé mentale/équipe de mieux-être</li> <li>• Soutien à l'intégration à l'intention des recrues et nouveaux employés.</li> </ul> | Tous les membres, leurs familles, et les retraités | Diverses interventions nécessitant divers types d'évaluation.                                   |
| <b>Initiatives de mieux-être</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de la condition physique, promotion et soutien</li> <li>• Yoga</li> <li>• Méditation</li> <li>• Autres appuis demandés par les membres ou leur famille</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | Tous les membres, leurs familles, et les retraités | Utilisation, rétroaction et sondage d'engagement des employés                                   |

# Liste des programmes de mieux-être

| Programme                                 | Raison d'être                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Usager identifié | Mesures                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Programme du milieu de travail sûr</b> | Fruit direct de la Stratégie commune contre la Violence et harcèlement sexuels au travail biennale du SPO et de la Commission de services policiers d'Ottawa (la Commission). Un programme conçu afin d'aborder la violence sexuelle et le harcèlement, ainsi que des questions systémiques intersectionnelles comme la discrimination sexiste, le racisme et l'homophobie au sein du SPO. | Tous les membres | En cours d'élaboration                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Plan d'action EDI</b>                  | Il s'agit d'un plan d'action organisationnel stratégique (de 2020 à 2022) visant à engendrer des progrès concrets et mesurables et à établir une culture épousant l'équité, la diversité et l'inclusion.                                                                                                                                                                                   | Tous les membres | Nombre de plaintes, rapports annuels, tendance des plaintes et analyse (types et taux de résolution); nombre d'examens selon l'optique EDI, d'élimination de barrières, de changements de politiques et méthodes; hausses ou baisses du signalement, résultats et autres tendances typiques (par. Ex. le sondage de l'effectif du SPO); rétroaction d'intervenants internes externes (questionnaires, entretiens, groupes de réflexion); Sondage sur l'engagement des membres; Sondage sur l'engagement du public. |

Avez-vous des questions?