

Chapitre 2

VÉRIFICATION DE LA GESTION DU SERVICE DE POLICE





VÉRIFICATION DE LA GESTION DU SERVICE DE POLICE

Table des matières

	Page
Vue d'ensemble.....	35
Objectif et étendue de la vérification	37
Résultats de la vérification	38
Recommandations.....	51

Mes recommandations et les commentaires de la direction paraissent après chacun des sujets traités



Vue d'ensemble

2.1 La réorganisation municipale, amorcée le 25 avril 2000 par le gouvernement du Québec, a eu une incidence sur l'organisation policière. Avec la constitution, à compter du 1^{er} janvier 2002, de la nouvelle Ville de Sherbrooke, la Régie intermunicipale de police de la région Sherbrookoise a été abolie et un service de police municipal a été établi sous le nom de service de police de la Ville de Sherbrooke.

2.2 La création du service de police municipal de Sherbrooke coïncide avec l'adoption de la Loi 19, concernant l'organisation des services policiers dans une perspective d'intégration de l'approche de police communautaire, comme mentionné dans le plan d'organisation policière du service. Afin de se conformer à ces nouvelles responsabilités, 51 nouveaux postes, dont 40 postes pour du personnel policier, se sont ajoutés en 2002. Plus récemment, cinq (5) nouveaux postes d'agent de sécurité routière se sont ajoutés en 2013 dans la division de support opérationnel. Par conséquent en septembre 2014, le service de police de la Ville de Sherbrooke comptait 198 policiers, 9 postes de cadres-policiers, 47 postes civils, cols blancs, et 7 postes de cadres-civils pour un total de 261 postes permanents. On nous mentionne qu'un poste de cadre policier vacant sera éliminé au début de 2015. Il s'agissait d'un poste temporaire créé pour assurer la relève au niveau de la direction du service. Nous traiterons ultérieurement des policiers temporaires du service.

2.3 La loi 19 avait pour objet d'établir des niveaux de service policiers en fonction du nombre d'habitants que comporte le territoire à desservir et de préciser le rôle supplétif et complémentaire de la Sûreté du Québec. La loi définit les services que les corps de police doivent réaliser en fonction de leur population, ce qui détermine leur niveau. Ainsi, le service de police de la Ville de Sherbrooke est de niveau 2 et couvre une population de 100,000 à 249,999 habitants.

2.4 Le tableau suivant montre l'évolution des coûts du service de police de 2010 à 2014 tel que présenté aux états financiers de la Ville de Sherbrooke. La première ligne est sans amortissement, la deuxième incluant l'amortissement.

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Sans amortissement	29,151,897	31,841,704	32,693,864	32,940,050	34,126,793
Avec amortissement	29,719,612	33,055,057	34,133,559	35,091,324	36,281,847



2.5 En 2008, le conseil a approuvé un investissement de 7 M\$ afin d'acquérir et d'implanter des applications informatiques de la sécurité publique, servant au service de la police ainsi qu'au service d'incendie. Le coût total a été de 5.6 M\$, certaines fonctionnalités ayant été reportées, tel que la billetterie électronique qui a été implantée à la fin 2014 pour les stationnements. Pour la portion touchant le personnel policier, l'implantation est prévue graduellement d'ici le printemps 2015. Un des justificatifs de cet investissement important était de réorganiser les processus d'affaires du service de façon à être plus efficace et mieux répondre aux besoins de la population.

Dans le rapport final de ce projet daté du 11 mai 2011, il est fait mention dans les défis à venir, de gérer la transformation de l'organisation par une appropriation du système par les cadres et les officiers afin d'atteindre les objectifs organisationnels (gestion plus rigoureuse); gestion territoriale, délai d'intervention et gestion des opérations. Dans les sections suivantes, force est de constater qu'il y a encore du chemin à parcourir à ce chapitre.

2.6 Le 7 juin 2011, le service de police a déménagé à son nouveau poste de police. Un des objectifs de cet important investissement était d'unifier sous le même toit toutes les divisions du service. La Ville de Sherbrooke a inscrit dans ses livres une immobilisation de 24.3 M\$ pour ce projet en 2011.

2.7 La direction du service a connu une forte rotation au cours des deux dernières années. En effet, quatre des huit membres de l'état-major sont partis à la retraite.

2.8 En septembre 2014, l'Institut Fraser a publié une étude pancanadienne sur les effectifs policiers et les taux de criminalité. Dans cette étude, il est fait mention que les coûts par habitant ont augmenté de 45.5 % au Canada entre 1986 et 2012 alors que le taux de criminalité par policier a diminué de 36.8 % durant cette période.

Il est à noter que certaines interventions des policiers n'entrent pas dans les taux de criminalité. À titre d'exemple, les interventions avec des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale. Par conséquent, la prudence est de mise dans l'interprétation de ces statistiques.

Une autre étude a été publiée en janvier 2015 par l'institut économique de Montréal. Ce document met en lumière des expériences internationales, notamment en Grande-



Bretagne, dans lesquelles des tâches auxiliaires des policiers ont été imparties à des agents de sécurité entraînant des diminutions de coûts substantielles.

À la Ville de Sherbrooke, des agents de sécurité sont utilisés pour la surveillance des stationnements. Dans un récent article de La Presse, le chef de police de la Ville de Montréal s'est dit ouvert à cette idée d'utiliser des civils au lieu de policiers pour faire des tâches liées à la circulation telles qu'effectuées dans de nombreuses organisations policières aux États-Unis.

Il sera important de suivre les développements de ce type d'initiatives au cours des prochaines années.

2.9 Pour mener à bien ce mandat, je me suis fait assister par un expert du domaine policier, soit un directeur récemment retraité d'un service de police d'une des dix grandes municipalités du Québec. Une autre firme de consultants m'a assisté pour le volet administratif du service.

Objectif de la vérification

2.10 En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai réalisé un mandat de vérification portant sur la gestion du service de police de la ville de Sherbrooke.

2.11 Les objectifs du mandat sont les suivants :

- S'assurer que les ressources humaines et matérielles sont gérées de façon optimale, dans un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité.
- S'assurer que le déploiement des ressources est effectué de façon optimale en tenant compte des volumes d'activités par secteur de patrouille et des statistiques de répartition des événements selon les moments de la journée.

Étendue

La vérification couvre les périodes de janvier 2008 à décembre 2014, cette période relativement longue nous a permis d'observer les tendances et l'évolution de certains paramètres.



Résultats de la vérification

2.12 Nous avons observé de bonnes pratiques, des forces et des valeurs qui méritent d'être mentionnées :

- Un nouveau tableau de bord de gestion est en voie de développement à la division de surveillance du territoire. Ce nouvel outil permet d'évaluer de façon individuelle certaines données quantitatives de la prestation globale de travail des policiers de la division et de prendre les mesures appropriées, le cas échéant.
- Comme mentionné précédemment, il y a eu beaucoup de changement dans l'équipe de l'état-major. Nous avons constaté un grand enthousiasme de cette nouvelle équipe au cours de ce mandat.
- Dans le dernier plan de développement du service, de 2006 à 2009, il est mentionné dans la vision, que de par son accessibilité et ses façons de faire, le service deviendra une référence en matière de sécurité publique au Québec. De plus, dans ce document, la conclusion mentionne que les gestionnaires et les membres du service doivent mettre de côté leurs paradigmes et remettre en question leurs façons de faire, leurs craintes et leurs présomptions. Ceux-ci doivent faire preuve de beaucoup de créativité et d'innovation. Finalement, il est fait mention de la volonté de concevoir et d'implanter de nouvelles procédures administratives et opérationnelles répondant au plus haut standard de performance.
- Au cours des dernières années, une source importante d'optimisation des ressources des services de police a été de transférer à des employés civils des tâches administratives qui ne demandaient pas d'être exécutées par des policiers. On nous mentionne que l'Angleterre a été précurseur dans cet aspect. Nous avons observé que le service de police de la Ville de Sherbrooke est bien équilibré sous cet angle.

2.13 Niveau des effectifs des policiers permanents : Afin de mettre en perspective le niveau des effectifs policiers permanents à la ville de Sherbrooke, nous avons comparé celui-ci avec ceux d'autres villes de niveau 2, soit les villes de Lévis, Terrebonne, Saguenay et Trois-Rivières. Le premier indicateur que nous avons analysé est le nombre d'habitants desservis par policier permanent. Comme démontré dans le tableau suivant, la moyenne de notre groupe de comparaison est de 863 habitants par policier permanent



**10.7% plus
de policiers
permanents
que notre
groupe
témoin**

pour les années 2008 à 2012.

Pour la Ville de Sherbrooke, la moyenne pour la même période est de 771 habitants par policier permanent. Donc, pour cet indicateur, les effectifs policiers permanents de la Ville de Sherbrooke sont d'environ **10.7 % plus élevés** que notre groupe de comparaison, soit un peu plus de vingt (20) policiers permanents.

Année	2008	2009	2010	2011	2012	Moyenne
Ville de Sherbrooke	747	760	774	786	788	771
Groupe de comparaison	858	867	855	857	880	863
Écart défavorable	111	107	81	71	92	92
Écart en pourcentage	12.9 %	12.3 %	9.5 %	8.3 %	10.5 %	10.7 %

On nous mentionne que l'arrivée importante d'étudiants venus de l'extérieur inscrits aux deux universités de la ville ainsi qu'aux collèges publics et privés, explique en grande partie cet écart. On nous mentionne aussi que ces étudiants constituent une clientèle additionnelle à desservir et à encadrer et qu'elle est parfois à l'origine de nombreuses plaintes des citoyens, notamment pour le bruit et la fréquentation des bars.

La prudence est de mise lorsqu'on effectue des exercices de balisage afin de ne pas tirer de conclusions hâtives. Toutefois, cela peut servir de catalyseur de changement en vue d'améliorer les performances.

Il est à noter que cinq nouveaux postes permanents d'agents de sécurité routière ont été approuvés par le conseil en décembre 2013. En 2014, ces postes ont été occupés par des policiers temporaires.

2.14 Niveau des effectifs des policiers temporaires : Le niveau des effectifs de policiers temporaires varie beaucoup selon les années. Selon les registres des ressources humaines de la ville de Sherbrooke, ce nombre varie entre 36 et 49 de 2008 à 2013 tel qu'illustré dans le tableau suivant.

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre	36	39	40	46	49	48

Certains facteurs ponctuels ont eu une grande influence sur les besoins de policiers temporaires et le recours aux heures supplémentaires, qui sera traité dans la section suivante. En 2010, la phase 2 de l'implantation du nouveau système en sécurité publique a eu pour répercussion une augmentation importante des heures consacrées à la



formation du personnel policier telle qu'illustrée dans le tableau suivant. Ainsi, avec 25,051 heures de formation en 2010, ceci représente une augmentation de plus de 6,300 heures comparativement à la moyenne des trois années suivantes.

De plus, les 34,082 heures supplémentaires représentent une augmentation de 7,594 heures comparativement à la moyenne de 2011, 2013 et 2014.

L'année 2012 a été marquée par les manifestations étudiantes, ce qui explique en grande partie l'augmentation importante des heures supplémentaires à 37,505 heures, représentant une augmentation de 11,017 heures comparativement à la moyenne de 2011, 2013 et 2014. Une analyse interne qui nous a été fournie identifie 7,855 heures supplémentaires directement reliées à ces manifestations étudiantes.

Par conséquent, je suis d'avis qu'il est tout à fait normal et raisonnable d'avoir sous la main des effectifs supplémentaires et une utilisation accrue des heures supplémentaires afin de faire face à ce genre de situations particulières.

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Heures reg. travaillées	344,499	356,620	354,223	358,575	354,569
Heures supplémentaires	34,082	25,921	37,505	26,198	27,344
% heures supplémentaires	9.9 %	7.3 %	10.6 %	7.3 %	7.7 %
Heures formation	25,051	18,805	18,840	18,475	17,085
% formation	7.3 %	5.3 %	5.3 %	5.2 %	4.8 %

Il est à noter que par délégation de pouvoir, le niveau des effectifs de policiers temporaires n'est pas approuvé par les élus, mais par la direction générale.

Entre le début 2010 et le 30 septembre 2014, le service de police a connu 14 départs à la retraite et 11 démissions de policiers temporaires. On nous mentionne qu'une des raisons principales de ces démissions a trait aux aléas d'être sur appel, ce qui signifie ne pas avoir d'horaire de travail déterminé à l'avance.

Le tableau suivant montre le nombre de policiers temporaires actifs au 20 septembre 2014 par année d'embauche.



Chapitre 2

Année d'embauche	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre	2	1	7	7	11	9	5	5

On nous mentionne que la période des vacances d'été représente la période la plus sollicitée pour l'utilisation des policiers temporaires. Nous observons que même durant cette période en 2014, les planifications des effectifs, préparées toutes les cinq semaines (de juillet et août 2014), montrent que 9 policiers temporaires étaient sur appel. Au 20 septembre, cette planification montre 14 policiers temporaires sur appels, dont 5 avec trois ans et demi d'ancienneté.

À l'instar des policiers permanents, nous avons analysé le nombre d'habitants desservis par policier temporaire pour les années 2011 à 2013. Le service de police de la Ville de Sherbrooke arrive quatrième sur cinq de notre échantillon témoin avec cet indicateur. Le tableau suivant montre quel aurait été le niveau des effectifs de policiers temporaires en utilisant la moyenne des habitants desservis par policier temporaire des quatre autres villes comparées. J'ai exclu l'année 2010 compte tenu de l'impact majeur sur les ressources de l'implantation du nouveau système en sécurité publique mentionné précédemment.

Année	2011	2012	2013	Moyenne
Moyenne d'habitants desservis par policier temporaire (4 villes)	4,296	4,276	4,468	4,347
Ville de Sherbrooke	3,421	3,189	3,269	3,293
Nombre de policiers temporaires Ville de Sherbrooke	46	49	48	48
Population ville de Sherbrooke	157,260	157,517	159,448	158,075
Nombre de policiers temporaires Sherbrooke en utilisant la moyenne	37	37	36	37
Écart en policiers	9	12	12	11
Écart en pourcentage	19.6 %	24.5 %	25.0 %	22.9 %
Nombre utilisant 10.7 % d'écart	41	44	44	43
Écart en policiers en utilisant 10.7 %	5	5	4	5

22.9 % plus de policiers temporaires que notre groupe témoin

On peut constater qu'en utilisant la moyenne d'habitants desservis par policier



temporaire des villes de notre échantillon témoin de 2011 à 2013, on obtient un excédent défavorable de 22.9 %, pour la Ville de Sherbrooke, soit 11 policiers temporaires excédentaires.

Il a été mentionné précédemment, dans la section traitant des effectifs policiers permanents, que le nombre d'habitants desservis par policier permanent de la ville de Sherbrooke était défavorable de 10.7 % en comparaison avec notre échantillon témoin. Le tableau précédent démontre que même en utilisant cet écart de 10.7 %, nous obtenons encore un excédent de 5 policiers temporaires.

Je crois qu'un questionnement légitime doit être effectué sur le niveau optimal des policiers temporaires. Un exercice a été effectué durant ce mandat afin de déterminer les remplacements obligatoires de policiers permanents, qu'ils soient conventionnés ou à la discrétion du service. Nous avons ciblé les remplacements effectués par des policiers permanents de la division de la surveillance du territoire dans d'autres divisions pour les mois de juillet et août 2014. Comme mentionnée précédemment, la période des vacances d'été est la plus critique au niveau des effectifs afin d'assurer un niveau de service adéquat à la population.

Les résultats de cet exercice démontrent que 73 remplacements journaliers discrétionnaires ont été effectués en juillet et 58 au mois d'août.

De plus, une autre question se pose, à savoir : le service doit-il établir son niveau d'effectif en fonction des périodes de pointe de l'année? Une autre option est d'établir le niveau des effectifs sans tenir compte des périodes de pointe et d'utiliser des heures supplémentaires pour faire face à ces périodes. **Il est à noter que les policiers temporaires travaillent à temps plein**, ceux sur appel qui ne sont pas affectés à des remplacements sont affectés à d'autres tâches telles que la sécurité routière.

L'expert qui m'a assisté dans ce mandat établi à 35 le nombre optimal de policiers temporaires à la Ville de Sherbrooke, dans un contexte d'une gestion serrée des remplacements. Toutefois, advenant que les cinq postes permanents additionnels de sécurité routière continuent d'être assurés par des policiers temporaires, comme en 2014, alors ce nombre serait de 40. En d'autres termes, cela signifierait grosso modo de revenir au niveau de 2008.

Il est à noter que le budget 2015 inclut 50 policiers temporaires.

2.15 Heures supplémentaires : Nous avons analysé les heures supplémentaires avec le même indicateur, c'est à dire au prorata de la population. Le tableau suivant, pour les années 2011 à 2013, montre qu'à ce chapitre, la Ville de Sherbrooke est en ligne avec l'échantillon témoin.

Année	2011	2012	2013	Moyenne
Moyenne d'heures supplémentaires par habitant – échantillon témoin	.16	.19	.17	.17
Ville de Sherbrooke	.16	.24	.16	.19

L'année 2012 n'est pas représentative compte tenu de l'impact majeur des manifestations étudiantes.

Nous observons qu'il n'y a pas de politique écrite relative aux circonstances et au niveau d'approbation pour les heures supplémentaires.

2.16 Tâches administratives : Le tableau suivant montre l'évolution du temps consacré aux tâches administratives, à la division de la surveillance du territoire de 2008 à 2013.

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne
Nombre total d'heures	183,856	174,757	178,082	170,518	173,544	181,390	177,025
Heures tâches admin.	42,913	43,537	44,104	42,278	41,266	44,283	43,064
% heures tâches admin.	23.3 %	24.9 %	24.8 %	24.8 %	23.8 %	24.4 %	24.3 %

Compte tenu de l'investissement important survenu en 2010 avec le nouveau système de sécurité publique, il est surprenant de constater que le temps consacré aux tâches administratives à la division de la surveillance du territoire est demeuré relativement constant, avec une moyenne de 42,609 heures de 2011 à 2013, soit 24.3 % du temps total.

Dans la conclusion du sommaire décisionnel de ce projet, on mentionne que ces nouvelles applications permettront au service de réorganiser ses processus d'affaires de façon à être plus efficace et mieux répondre aux besoins de la population.



À ma demande, une analyse pour l'année 2013 a été effectuée donnant le pourcentage du temps consacré aux tâches administratives par policier. Le tableau suivant donne la distribution de ces résultats.

Pourcentage	plus de 30 %	entre 25 et 30 %	entre 20 et 25 %	moins de 20 %	Total
Nombre de policiers	5	47	60	16	128
Pourcentage	4 %	37 %	47 %	12 %	100 %

Dans un deuxième temps, un échantillon de rapports quotidiens des activités (RAQ) de policiers avec les plus grands et les plus petits pourcentages de tâches administratives a été analysé. La première observation est qu'il n'y a pas de procédure écrite qui identifie clairement ce qui doit être enregistré comme « tâches administratives ».

À titre d'exemple, certains policiers enregistrent 45 minutes pour les repas dans les tâches administratives, alors que la convention stipule 30 minutes. Après vérifications, on nous mentionne qu'il s'agissait d'une interprétation différente, c'est-à-dire, à partir du moment où l'auto-patrouille arrivait au quartier général pour les repas.

À partir de notre échantillon des RAQ, nous avons analysé celles des policiers avec les plus hauts pourcentages de tâches administratives. Pour ceux-ci, dans 30 % du temps la mention 'ADMIN' est inscrite sans détail ou encore avec la mention 'fin de quart', soit le temps passé au quartier général à la fin de leur quart de travail. Compte tenu de la quantité importante des ressources enregistrées sous cette rubrique, je considère que de meilleurs contrôles sont souhaitables.

Il est à noter que ces informations ne sont plus compilées depuis le début 2014. L'inspecteur responsable de la surveillance du territoire a comme objectif d'automatiser le rapport quotidien des activités qui est fait de façon manuelle en ce moment.

Par conséquent, je vais recommander qu'un projet soit démarré avec le concours du service des technologies de l'information afin de trouver une solution informatique efficace pour son remplacement. Une option intégrée sera évaluée avec la nouvelle version du progiciel en place en 2015. Il sera très important que la solution retenue soit simple et facile d'utilisation, de style menu déroulant afin de faciliter le travail des policiers.

À titre d'information, advenant une réduction de 24.3 % à 20 % du temps consacré à des tâches administratives, tel que réalisé par 12 % des policiers de la surveillance du

Potentiel de réduction des tâches administratives

territoire en 2013, cela représenterait environ 8,000 heures additionnelles disponibles pour mieux répondre aux besoins de la population, ce qui n'est pas négligeable.

2.16 Temps de déplacement de policiers – priorité 1 : Un élément important du succès d'un service de police est le temps d'intervention selon la gravité des situations. Dans la majorité des cas, la première étape est le temps de transmission d'un appel au 911 vers les ressources appropriées : la police, les pompiers ou les ambulanciers en fonction des codes de priorités attribués. Cette portion ne faisait pas partie de l'étendue de ce mandat et on nous mentionne que cet aspect est vérifié tous les deux ans par le ministère de la Sécurité publique.

Statistiques faussées

Dans un deuxième temps, lorsque l'appel requiert une intervention policière, celui-ci est attribué à une auto-patrouille. Le policier active alors la fonction ' en route ' sur son terminal véhiculaire. Lorsqu'il arrive sur les lieux, il active la fonction ' arrivée sur les lieux '. J'ai demandé à voir ces statistiques. J'ai été un peu surpris de constater que ces informations importantes n'étaient pas déjà disponibles et analysées. Cette lacune avait déjà été identifiée lors de l'inspectorat du ministère de la Sécurité publique de 2009. Celui-ci mentionnait que de telles informations permettraient aux gestionnaires de valider la pertinence de leurs secteurs de patrouille, l'efficacité de la répartition des ressources et, le cas échéant d'apporter les correctifs dans le déploiement des effectifs.

Le tableau suivant montre les résultats obtenus pour l'année 2013 en fonction du temps de déplacement des policiers pour le code de priorité 1, ce qui signifie une urgence.

Temps en minutes	Plus de 15	Entre 10 et 15	Entre 5 et 10	Entre 4 et 5	Entre 3 et 4	Moins de 3 minutes	Total
Nombre	245	256	741	287	356	2,116	4,001
pourcentage	6.1 %	6.4 %	18.5 %	7.2 %	8.9 %	52.9 %	100 %
% cumulatif	6.1 %	12.5 %	31.0 %	38.2 %	47.1 %	100 %	

On nous mentionne que ces statistiques ne reflètent pas la réalité. À titre d'exemple, des demandes de destructions d'armes à feu sont classées priorité 1, alors que ces dossiers sont réglés par prise de rendez-vous, il peut donc s'écouler plusieurs heures avant l'arrivée d'un policier sur les lieux.

Un autre exemple est le programme PAIR. Ce programme provincial vise à donner un



service aux personnes à risques. À l'heure prédéterminée, l'abonné reçoit un appel et en répondant, le système en déduit que tout va bien. Dans le cas où l'abonné ne répond pas, d'autres appels s'effectuent. Après quelques tentatives infructueuses, une alerte est déclenchée et un policier doit passer au quartier général afin de récupérer la clé du logis de la personne inscrite à ce programme afin d'aller vérifier la situation sur les lieux.

La direction du service est consciente qu'il faut trouver des solutions afin de ne pas inclure ce genre de situations dans les statistiques et ainsi obtenir le vrai portrait du temps d'intervention des policiers, surtout en mode de priorité 1, soit les urgences.

2.17 Secteurs de patrouille : La Ville de Sherbrooke est divisée en 6 secteurs de patrouille. Un redécoupage des secteurs de patrouille a été effectué au début 2012 afin de mieux équilibrer les ressources en fonctions des statistiques d'événements. Le tableau suivant montre la répartition des événements de 2011 à 2013. Un événement signifie qu'un rapport de police a été préparé.

Secteur de patrouille	1	2	3	4	5	6	Total
Nombre 2011	1,218	3,472	1,573	2,695	1,708	4,654	15,230
Nombre 2012	4,056	2,282	1,682	4,078	2,078	1,585	15,761
Nombre 2013	3,824	2,349	1,751	3,860	1,899	1,496	15,179
Pourcentage 2011	8 %	23 %	10 %	18 %	11 %	30 %	100 %
Pourcentage 2012	26 %	14 %	11 %	26 %	13 %	10 %	100 %
Pourcentage 2013	25 %	15 %	12 %	25 %	13 %	10 %	100 %

Nous pouvons constater un meilleur équilibrage du volume des événements à partir de 2012. Ce genre d'analyse démontre une saine gestion basée sur des faits et doit à mon avis être refaite au fil du temps.

2.18 Plan de développement : Le dernier plan de développement, ou plan directeur remonte à 2006, pour la période de 2006 à 2009. D'ailleurs, lors du dernier inspectorat du ministère de la Sécurité publique il était prévu de refaire l'exercice pour 2012 et 2013 en vue d'établir un plan d'action annuel contenant des objectifs précis et d'en informer tout le personnel.

Ce plan était très bien fait et a été réalisé en collaboration avec différents partenaires externes : des citoyens, des services de la Ville, des élus ainsi que le personnel du service de police.

Ce genre d'exercice est très utile pour communiquer la vision de l'état-major, les défis ainsi que les priorités du service. D'ailleurs, un autre document a retenu notre attention :



celui des objectifs 2012 du service de police. Ainsi, il est fait mention dans l'objectif que le but recherché est la réduction des accidents avec blessés sur le territoire de la Ville de Sherbrooke.

Par différents moyens, nous ferons en sorte d'équilibrer les présences policières et de déployer nos forces en fonction de l'objectif. Sous-jacent à cette initiative et en fonction d'un décloisonnement des forces sur le terrain, nous mobilisons les policiers vers un changement de philosophie, soit de cesser de croire à la contribution, par les contraventions, à garnir les coffres de la Ville, mais bien vers une concertation à des points de circulation accidentogène pour la sécurité des usagers et la réduction des accidents avec blessés.

Le consultant expert utilisé mentionne qu'un énoncé de la sorte témoigne d'une grande maturité de la part d'un service de police.

Le tableau suivant, tiré du rapport annuel 2013 du service de police, illustre les améliorations du bilan routier à Sherbrooke incluant le territoire couvert par la Sûreté du Québec.

Année	2009	2010	2011	2012	2013
Mortels	6	6	3	4	4
Blessés graves	28	22	18	16	13
Blessés légers	689	575	512	466	467
Total	723	603	533	486	484
% cumulatif de diminution depuis 2009		16.6 %	26.3 %	32.8 %	33.1 %

2.19 Description de postes : Un exercice de description des postes et de mise à jour de ceux-ci a été commencé, conjointement avec le service des ressources humaines, il y a quelques années. Cet exercice est passablement avancé et on nous mentionne qu'il devrait se terminer en 2015. Il est à noter que cette observation avait été soulevée lors de l'inspection du ministère de la Sécurité publique en 2009 et qu'une recommandation avait été formulée à cet effet.

2.20 Évaluation annuelle des effectifs : Nous observons qu'il n'y a plus d'évaluation annuelle, tant du personnel-cadre que syndiqué, en vigueur. Cette situation a déjà été observée dans d'autres services dans mon rapport annuel de 2012. Les commentaires de



la direction visaient à mettre en place en 2014 un nouveau processus simplifié d'évaluation de la contribution à l'ensemble du personnel-cadre. On nous mentionne que ce nouveau processus a connu des retards et sera implanté en 2015.

2.21 Système facilitant les analyses criminelles : En cours de mandat, notre consultant expert a vérifié l'utilisation d'un système spécialisé facilitant le travail de la division des enquêtes criminelles. Après vérification, il semble que ce système ne soit qu'en partie utilisé au Service de police de la ville de Sherbrooke. On nous mentionne que les services de police des villes de Montréal, Longueuil et Laval ont dernièrement uni leurs forces afin d'obtenir des formations plus poussées sur cet outil d'analyse. D'ailleurs, le responsable à la Ville de Laval nous décrit cet outil comme la référence dans le monde des analyses criminelles qui leur permet d'améliorer l'efficacité de cette division .

2.22 Évolution de la criminalité : Le tableau suivant montre l'évolution de la criminalité extraite des rapports annuels du service de police.

Année	2009	2010	2011	2012	2013
Crimes de violence	1,276	1,172	1,234	1,244	1,170
Crimes contre la propriété	4,567	4,179	3,771	3,797	3,561
Total	5,843	5,351	5,005	5,041	4,731
% cumulatif de diminution depuis 2009		8.4 %	14.3 %	13.7 %	19.0 %

2.23 Organigramme : Le consultant expert utilisé dans le cadre de ce mandat a effectué des suggestions de modifications de l'organigramme actuel dans une optique d'optimisation. Comme mentionnée précédemment, une nouvelle équipe de direction est en place depuis peu au service de police. Par conséquent, nous avons convenu qu'une période de réflexion d'environ six mois était appropriée. Par conséquent, une autre rencontre est prévue au deuxième trimestre de 2015.

2.24 Diagnostic des processus administratifs : Un diagnostic de l'ensemble des fonctions administratives du service de police a été réalisé. Les observations et analyses effectuées couvraient les pratiques de gestion en place afin d'identifier des opportunités d'amélioration.

De plus, un transfert de connaissances a été effectué avec des membres du service de police. Des mesures ont été réalisées par les membres de l'équipe sur:

- Matrice des compétences
- Cartographie des rencontres
- Suivi du quotidien pour gestionnaire



- Mesure de la valeur ajoutée

Les résultats de ces observations démontrent qu'en moyenne, seulement 4% du temps des gestionnaires s'effectue en supervision directe contre 16% en supervision indirecte. La supervision directe s'effectue lors de rencontres planifiées et permet aux gestionnaires de connaître la performance des activités sous leur responsabilité. La supervision indirecte s'effectue généralement plus en mode 'urgence' afin de régler des problématiques ponctuelles. Pour atteindre une gestion performante, ces ratios devraient être inversés entre la supervision directe et indirecte. En d'autres termes, plus de prévention augmente la performance et diminue la gestion en mode réaction.

À l'exception du centre d'urgence 911 qui est normé par le Ministère de la Sécurité publique, il y a peu d'indicateurs de performance en place et les employés rencontrés ont mentionné que ceux utilisés ne mobilisaient pas le personnel.

Dans sa conclusion, la consultante experte utilisée mentionne que des gains de productivité de l'ordre de 15% sont possibles avec un meilleur encadrement et un rehaussement de la fonction de gestion. Les fonctions administratives du service de police comptent 7 cadres et 39 cols blancs.

De façon générale, la direction a bien accueilli les observations, analyses et recommandations de ce mandat. D'ailleurs, un plan d'action a été établi à la satisfaction du vérificateur général.

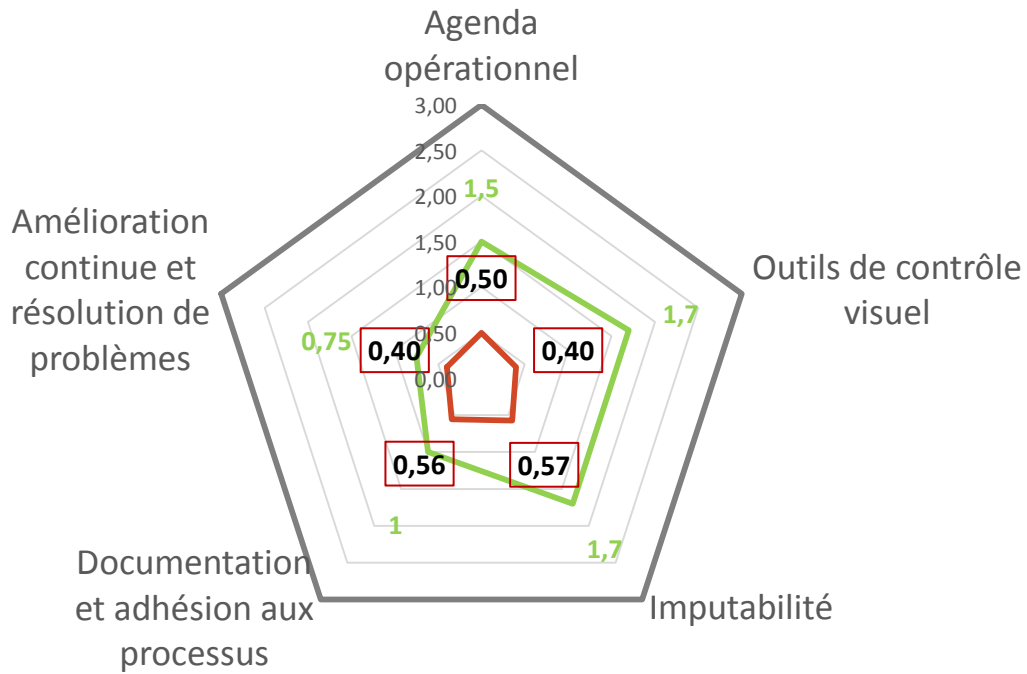
Le tableau suivant nous montre les résultats de l'audit de gestion sur cinq axes de gestion, l'utilisation d'agenda opérationnel, les outils de contrôle visuel, l'imputabilité, la documentation et l'adhésion aux processus et enfin l'amélioration continue et résolution de problème.

Ces résultats nous confirment le potentiel d'amélioration de la situation actuelle, avec une projection d'évolution habituellement observée (en vert) lorsqu'une démarche de déploiement de Lean Management est engagée.

Chapitre 2

- Résultats Janvier 2015
- Résultats après un an de déploiement Lean Management
- Max

Résultats de l'audit





Recommandations

Je recommande :

- 2.25 De revoir le niveau des effectifs des policiers temporaires en tenant compte des remplacements discrétionnaires.
- 2.26 D'établir une politique écrite sur l'utilisation des heures supplémentaires et les niveaux d'approbation requis dans une optique de gestion et de contrôle rigoureux. De plus, d'instaurer un contrôle à la préparation de la paie afin de s'assurer du respect de cette politique. Enfin, il faut établir des objectifs de réduction des heures supplémentaires.
- 2.27 D'établir une politique définissant et standardisant les types de tâches considérées comme tâches administratives à la division de surveillance du territoire et de la communiquer au personnel concerné.
- 2.28 D'évaluer avec le concours du service des technologies de l'information les progiciels disponibles sur le marché afin d'automatiser le rapport quotidien des activités (RAQ) format papier de la division de la surveillance du territoire.
- 2.29 De prendre les mesures nécessaires afin d'obtenir les statistiques réelles des temps d'intervention des policiers par type de priorité, et d'établir des standards à cet effet.
- 2.30. De revoir le découpage des secteurs de patrouille afin de mieux équilibrer les ressources.
- 2.31 De mettre à jour le plan de développement du service et d'en informer tout le personnel.
- 2.32 De compléter l'exercice de description de postes du service.
- 2.32 De finaliser la mise en place d'un processus formel d'évaluation des cadres.
- 2.33 D'évaluer le déploiement complet du système d'analyse des renseignements criminels.
- 2.34 De mettre en œuvre le plan d'action suite à l'audit de gestion des fonctions administratives.



Commentaires de la direction :

De façon générale nous sommes d'accord avec les observations, analyses et recommandations du vérificateur général. Celles-ci vont nous aider dans nos objectifs d'optimisation de nos ressources. De plus, nous avons apprécié la flexibilité du vérificateur général et de ses consultants dans l'exécution de leurs mandats compte tenu d'un inspectorat du Ministère de la Sécurité publique qui avait cours en même temps. De façon plus spécifique :

2.25 Nous allons procéder par étape relativement au niveau des effectifs des policiers temporaires. Pour la première année, compte tenu de nos prévisions de retraite, nous visons un niveau de 43 policiers temporaires. Par conséquent, nous allons exercer un contrôle plus rigoureux des remplacements durant les périodes de pointe. Par la suite, nous allons analyser les résultats et nous déterminerons s'il y a lieu de faire d'autres ajustements.

2.26 Nous sommes d'accord avec les recommandations. Nous allons formaliser l'utilisation des heures supplémentaires, puis produire et diffuser une politique écrite qui établira les circonstances ainsi que le niveau d'approbation requis pour l'utilisation de celles-ci d'ici la fin 2015. De plus, nous allons instaurer un contrôle lors de la préparation de la paie afin de nous assurer du respect de cette politique. Par la suite, nous analyserons les résultats à cet égard et établirons des objectifs pour l'année 2016.

2.27 Nous sommes d'accord avec la recommandation. Lors de l'acquisition de nos nouvelles applications informatiques de la sécurité publique, un des objectifs recherchés était d'obtenir une plus grande présence policière sur le terrain. Nous allons donc formaliser les types de tâches considérées comme tâches administratives dans une politique écrite qui sera communiquée au personnel concerné. Nous visons la fin de 2015 afin de l'introduire pour le début de 2016.

2.28 Nous allons formuler une requête au service des technologies de l'information visant l'automatisation du rapport des activités quotidiennes (RAQ) de la division de la surveillance du territoire.

2.29 Nous allons revoir les recommandations de natures d'appel et leurs priorités d'urgence afin de pouvoir démarquer clairement les temps d'intervention du personnel.



De plus, nous allons ainsi pouvoir intégrer cette information à nos tableaux de bord de gestion.

2.30 Le territoire couvert par le service de police de la Ville de Sherbrooke est assez vaste et n'est pas homogène en termes de problématiques (santé mentale, toxicomanie...) et par conséquent de volumes d'interventions policières. Il y a quelques années, nous sommes passés de huit secteurs de patrouille à six. Comme mentionné au point 5.5, des changements seront apportés aux classifications des interventions policières afin d'obtenir le vrai portrait des temps d'intervention par priorité et secteur de patrouille. Par la suite, des réflexions éclairées sur le découpage des secteurs de patrouille auront lieu.

2.31 Nous sommes d'accord avec la recommandation. Tel que mentionné dans ce rapport, plusieurs membres de l'état-major sont relativement nouveaux dans leur fonction. Par conséquent, nous visons l'année 2016 pour l'élaboration et la diffusion d'un nouveau plan de développement.

2.32 Le Service des ressources humaines a presque complété la collecte d'information, il restera la rédaction, la validation et l'approbation des descriptions. Nous croyons toutefois, que compte tenu des changements pouvant survenir dans la structure au Service de police, qu'un échéancier 2015-2016 est plus réaliste.

2.33 Nous sommes d'accord avec cette recommandation, effectivement nous souhaitons revoir la procédure et développer un formulaire simplifié d'évaluation de la contribution du personnel policier syndiqué. D'autres dossiers ont retardé ce projet. Selon la réorganisation du Service, nous envisageons de l'implanter par unité de travail.

2.34 Nous sommes d'accord avec la recommandation. Nous sommes toujours en mode d'amélioration continue et par conséquent ouvert aux outils permettant d'améliorer l'efficacité et la productivité de notre personnel. Nous allons donc évaluer le déploiement complet du système d'analyse des renseignements criminels d'ici la fin du deuxième trimestre 2015.

2.35 Nous allons effectuer un suivi de notre plan d'action.