

Agence des plaintes contre les forces de l'ordre

Plan d'activités 2026-2029

Table des matières

Section 1 : Mandat.....	1
Section 2 : Dotation de l'APFO 2026-2029	3
• Bureau de la direction	3
• Gestion des cas.....	3
• Enquêtes	3
• Services juridiques	4
• Services généraux.....	4
• Organigramme de l'APFO 2026-2029	6
Section 3 : Plan financier triennal	7
• Budget de fonctionnement pluriannuel.....	7
Section 4 : Priorités stratégiques	8
• Renforcer la confiance dans le système de traitement des plaintes en atteignant l'excellence en matière de surveillance policière 8	
• Influencer sur le changement des politiques et des pratiques policières	9
• Des employés professionnels, dévoués et motivés.....	9
Section 5 : Mesures de rendement et cibles.....	10
• Mesures de rendement des services de police.....	10
Intervention locale dans un délai de 7 jours	11
Règlement anticipé dans un délai de 45 jours.....	11
Enquête sur une plainte relative à la conduite dans un délai de 120 jours – plainte renvoyée	11
• Mesures de rendement de l'APFO.....	11
Réception dans un délai de 2 jours.....	12
Vérification dans un délai de 15 jours	12
Analyse de gestion de cas dans un délai de 30 jours	12
Examen préliminaire d'un avis dans un délai de 30 jours.....	12
Demande de révision dans un délai de 60 jours	13
Enquête sur une plainte relative à la conduite dans un délai de 120 jours – plainte retenue	13
Traitement des plaintes dans un délai de 12 mois	13
Section 6 : Détermination, évaluation et stratégies d'atténuation des risques	14
Section 7 : Cas d'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)	18

Section 1 : Mandat

Le Bureau du directeur indépendant de l'examen de la police (maintenant l'Agence des plaintes contre les forces de l'ordre) a commencé ses activités en 2009, sous le régime de la *Loi sur les services policiers (LSP)*. Il avait pour mandat de recevoir les plaintes du public concernant la conduite des agents de police assermentés.

L'APFO a traité plus de 6 000 plaintes en 2024-2025, ce qui témoigne de son engagement constant à l'égard de la responsabilisation et du service. Dans la dernière décennie, sa charge de travail a plus que doublé – augmentant de 17 % par année –, mais ses ressources sont restées au même niveau. Cette hausse soutenue pose des défis opérationnels, mais l'APFO continue d'assurer une surveillance efficace et de s'adapter pour répondre aux besoins du public.

La *Loi sur la sécurité communautaire et les services policiers (LSCSP)* proclamée le 1^{er} avril 2024 élargit le champ de compétence de l'APFO, faisant en sorte que l'organisme enquête sur les allégations d'inconduites policières formulées par les membres du public, mais aussi sur les allégations portées par neuf sources externes : le solliciteur général de l'Ontario, l'Unité des enquêtes spéciales, le Bureau de l'inspecteur général, les commissions de service de police, le commissaire de la Police provinciale de l'Ontario, les chefs des services de police municipaux, le chef du Service de police des parcs du Niagara, le Service de sécurité de l'Assemblée législative, le chef du Service de police Nishnawbe-Aski et les chefs des services de police des Premières Nations placés sous le régime de la *LSCSP*. Par ailleurs, le directeur de l'APFO peut désormais, de sa propre initiative, ouvrir une enquête sur la conduite d'une personne.

Depuis le 1^{er} avril 2024, l'APFO a reçu 577 avis, un chiffre qui augmentera lorsque les parties prenantes seront habituées au nouveau mécanisme d'avis obligatoires. L'ajout de neuf sources d'allégations pouvant donner lieu à une enquête sur la conduite d'un agent de police a des répercussions opérationnelles importantes sur l'APFO, car contrairement aux allégations d'inconduites policières formulées par les membres du public, les allégations formulées par ces entités doivent être retenues pour enquête si le directeur détermine qu'il est dans l'[intérêt public](#) de le faire. Sans oublier que le

directeur peut, de sa propre initiative, lancer une enquête. Les enquêtes menées dans l'intérêt public s'accompagnent d'éléments complexes ou distincts. La *LSCSP* exige en outre que les enquêtes soient réalisées rapidement, soit dans un délai de 120 jours. Vu la hausse attendue du nombre d'avis, l'APFO s'engage à revoir et à améliorer sans cesse ses procédures pour que chaque enquête soit menée efficacement et rapidement.

Notre but et nos objectifs

La **vision** de l'APFO est de renforcer la confiance du public à l'égard du maintien de l'ordre en menant des enquêtes indépendantes, rapides et justes, en réglant les plaintes efficacement et en s'attaquant aux problèmes systémiques¹ pour améliorer la responsabilisation partout en Ontario. La **mission** de l'organisme, elle, consiste à mener et à superviser des enquêtes rapides, approfondies et impartiales sur les inconduites policières; à régler en amont les problèmes émergents de maintien de l'ordre; et à renforcer la confiance du public dans la surveillance de la police dans toute la province.

Voici comment l'APFO concrétise sa vision et remplit sa mission :

1. Réception et examen préliminaire des allégations d'inconduites policières provenant de multiples sources.
2. Enquête sur ces allégations.
3. Résolution en amont des problèmes de maintien de l'ordre par règlement anticipé, émission d'avis d'enquête et examen systémique des pratiques policières.

Pour honorer ses engagements, l'APFO applique les principes suivants :

- **Responsabilisation et transparence** – Améliorer la transparence et la responsabilisation de la surveillance de la police.
- **Intégrité** – Agir avec intégrité et fournir des services professionnels, objectifs et opportuns.
- **Indépendance** – Mener des enquêtes justes, transparentes et efficaces.

Le mandat de l'APFO s'inscrit dans la priorité du gouvernement de promouvoir l'équité et d'assurer l'accès à la justice. Il s'inscrit aussi dans la vision du ministère, soit avoir un système de justice novateur, durable et adapté aux besoins qui favorise la confiance du public et respecte la primauté du droit.

Énoncé d'éthique sur la communication de l'information financière

L'APFO s'engage à assumer l'entière responsabilité du respect des principales politiques comptables établies par la FPO et des principes comptables dans le secteur public.

Ses rapports et résultats financiers reposent sur les normes d'intégrité et d'objectivité les plus rigoureuses. L'organisme s'engage à communiquer de l'information financière transparente, opportune, complète, pertinente et exacte.

¹ En vertu de l'article 133 de la Loi, le directeur des plaintes peut, à sa discrétion exclusive, entamer un examen systémique. Et selon l'article 132 de la Loi et les *Règles de procédure de l'APFO*, il peut délivrer un avis d'enquête ou d'examen à une autorité désignée ou à un service de police.

L'équipe de direction veille à ce que les états financiers de l'APFO reflètent fidèlement la situation financière de l'organisme et assume l'entière responsabilité de l'intégrité et de l'exactitude de ces documents.

L'APFO s'engage à faire preuve de rigueur et de diligence dans l'exercice de ses responsabilités de surveillance et est convaincue que ses processus financiers et opérationnels fournissent de l'information exacte au moment opportun.

Section 2 : Dotation de l'APFO 2026-2029

L'organisme compte 52 équivalents temps plein (ETP) répartis dans les unités opérationnelles suivantes :

- **Bureau de la direction**
 - Fournit une orientation et prend des décisions conformément au mandat de l'APFO.
 - Représente l'APFO auprès du public.
 - Fournit une orientation stratégique et opérationnelle à l'organisme.
- **Gestion des cas**
 - Fournit l'accès à un comptoir et l'accès électronique pour le dépôt des plaintes.
 - Assure la liaison avec le public et fournit de l'aide en matière de plaintes en français et en anglais.
 - Procède à la réception et à l'examen préliminaire des plaintes.
 - Envoie la décision finale et les motifs, suivant l'examen préliminaire.
 - Chapeaute l'offre de mesures d'adaptation, conformément à la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)* et au *Code des droits de la personne*.
 - Crée et tient à jour les dossiers et les processus de production de rapports sur la gestion des cas.
- **Enquêtes**
 - Mène à terme le processus d'examen préliminaire des plaintes du public contre la police en vue d'une enquête.

- Renvoie les plaintes dûment réputées devoir faire l'objet d'une enquête par le service de police d'origine ou par un service de police tiers, et examine les résolutions informelles.
- Rédige des plans d'enquête, supervise les enquêtes jusqu'à leur achèvement et vérifie les rapports d'enquête pour toutes les plaintes renvoyées aux services de police.
- Autorise les demandes de prorogation de délai pour les enquêtes renvoyées et examine les retraits et les résolutions informelles.
- Formule des recommandations au directeur des plaintes concernant l'intérêt public d'une plainte et la décision de retenir ou non des plaintes aux fins d'enquête.
- Mène des enquêtes indépendantes sur les plaintes relatives à la conduite des policiers retenues.
- Gère, en collaboration avec l'unité juridique, le processus de demande de révision.
- Fournit de l'information sur le processus de traitement des plaintes du public à la Police provinciale de l'Ontario, aux commissions de service de police et aux services de police municipaux et régionaux de toute la province.

- **Services juridiques**

- Fournit des conseils juridiques intégrés et des services connexes au directeur des plaintes et à d'autres membres du personnel de l'APFO.
- Fournit un soutien juridique aux enquêteurs concernant le droit criminel et administratif, les droits juridiques, la portée du pouvoir et l'interprétation des lois et des règlements.
- Compare au nom de l'APFO devant la Commission ontarienne d'arbitrage et de décision pour la police, la Cour supérieure de justice et la Cour divisionnaire et dans le cadre

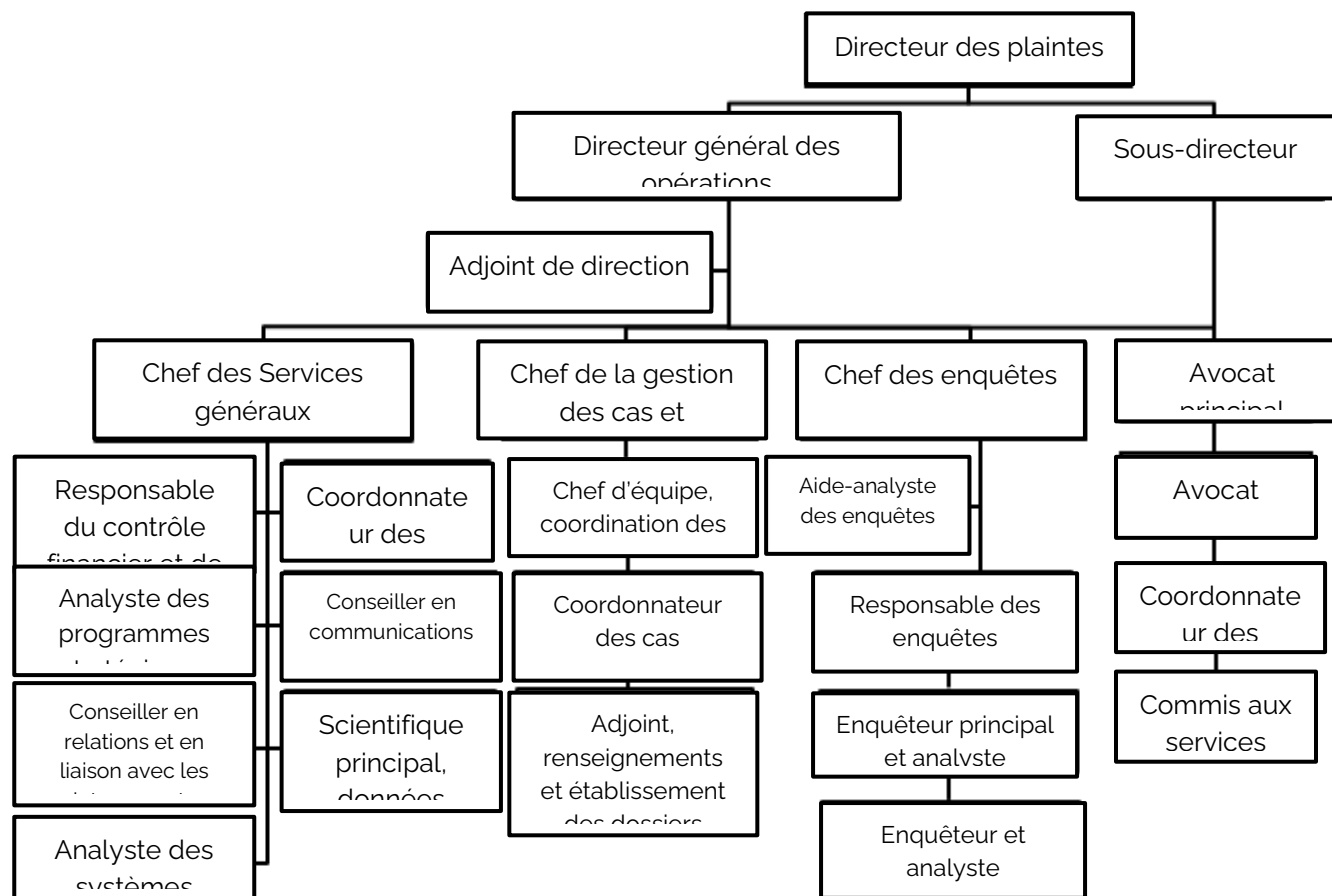
d'autres instances.

- Participe aux travaux juridiques et stratégiques et assure la liaison avec le ministère du Procureur général et d'autres ministères.
- Examine les avis reçus par l'organisme.
- Surveille les cas corroborés au moyen d'audiences disciplinaires.
- Gère, en collaboration avec l'Unité des enquêtes, le processus de demande de révision.

- **Services généraux**

- Assure pour l'organisme des fonctions financières, administratives, de ressources humaines, de technologie de l'information, de communications et de sensibilisation, de contrôle, d'approvisionnement, de gestion des risques, de gestion des connaissances, de gestion et de conservation des documents, de planification stratégique, de gestion des données, de gestion des biens, de gestion des installations et de formation.
- Élabore des politiques et des procédures, des mesures de rendement et des stratégies de mobilisation.
- Gère les demandes d'accès à l'information.
- Sensibilise le public et les médias à l'organisme par divers moyens, notamment par un contenu Web et de médias sociaux évolutif, des relations avec les médias, des annonces, des activités et des présentations à un large éventail d'organismes communautaires.
- Répond en temps opportun aux demandes de renseignements des médias au sujet des plaintes et des enquêtes.
- Gère les processus de règlement anticipé et les activités de sensibilisation pour l'organisme.
- Communique avec les plaignants qui ont accepté de participer au règlement anticipé ou à la médiation.

Organigramme de l'APFO 2026-2029



Section 3 : Plan financier triennal

Budget de fonctionnement pluriannuel

Catégorie de dépenses	Budget 2026-2027	Budget 2027-2028	Budget 2028-2029
Salaires, traitements et avantages sociaux			
Salaires et traitements	6,3237	6,3237	6,3237
Avantages sociaux	0,6707	0,6707	0,6707
TOTAL – Salaires, traitements et avantages sociaux	6,9944	6,9944	6,9944
Autres charges directes de fonctionnement			
Transport et communications	0,1953	0,1953	0,1953
Services	0,7381	0,7381	0,7381
Fournitures et matériel de bureau	0,0500	0,0500	0,0500
TOTAL – Fonctionnement	7,9778	7,9778	7,9778
Affectation des ETP	52	52	52

Section 4 : Priorités stratégiques

Renforcer la confiance dans le système de traitement des plaintes en atteignant l'excellence en matière de surveillance policière

La confiance accrue dans le système de traitement des plaintes du public et le maintien de l'ordre dépend de la transparence entre l'organisme, les services de police et le public. Pour y arriver, il faut :

- enquêter de manière rapide et efficace sur les allégations d'inconduites policières reçues de multiples sources, notamment sous forme de plaintes du public et d'avis;
- rester proactif en assurant le suivi des problèmes et en s'attaquant à ceux-ci par le règlement extrajudiciaire des différends, l'émission d'avis d'enquête et la tenue d'examens systémiques des pratiques policières;
- maintenir un processus de règlement des différends accessible et efficace grâce aux processus de règlement anticipé;
- améliorer la responsabilisation des services de police;
- assurer une surveillance adéquate des enquêtes menées par les services de police, notamment par des processus de révision rapides et de grande qualité;
- maintenir les normes professionnelles, la qualité et la rapidité des enquêtes retenues par l'organisme;
- améliorer les enquêtes des services de police grâce à des processus de révision rapides et de grande qualité;
- offrir régulièrement une formation appropriée à l'échelle de l'organisme;
- explorer les technologies de l'information et les processus opérationnels transformateurs qui pourraient servir à la gestion des cas et aux enquêtes;
- améliorer les services et les pratiques en sensibilisant et en mobilisant sans cesse toutes les parties prenantes, en écoutant activement ces dernières et en tirant des leçons de ce qu'elles ont à dire;
- mettre l'accent sur la nécessité de gagner la confiance de toutes les parties prenantes par la mobilisation, la sensibilisation et l'information;

- accroître continuellement la compétence culturelle en mobilisant, en informant et en formant tout le personnel de l'APFO pour améliorer le travail de sensibilisation et adapter les services;
- analyser les données recueillies en vertu de la *Loi de 2017 contre le racisme* et en rendre compte. Les données sont recueillies pour cerner les inégalités raciales dans les processus de l'organisme, éclairer l'élaboration des politiques et procédures, et veiller à ce que les résultats du processus de traitement des plaintes soient exempts de préjugés;
- instaurer des pratiques de gestion des risques rigoureuses pour améliorer la transparence, l'équité et la responsabilisation.

Influer sur le changement des politiques et des pratiques policières

L'organisme vise non seulement à renforcer la confiance dans le système de traitement des plaintes, mais aussi à utiliser les données provenant de plusieurs sources pour cerner de façon proactive les tendances et formuler des recommandations. Voici quelques-unes des façons dont l'organisme influe sur ce changement :

- Utiliser le système d'avis de l'organisme pour cerner les problèmes émergents et engendrer des changements positifs.
- Adopter et promouvoir des pratiques exemplaires dans les enquêtes sur les allégations d'inconduites policières.
- Améliorer les pratiques policières grâce à une surveillance rigoureuse des enquêtes policières.
- Rédiger des avis d'enquête et d'examen ou entreprendre des examens systémiques.
- Contribuer à la rédaction des lois sur la surveillance policière et formuler des commentaires.
- Améliorer les processus de règlement anticipé et de règlement informel pour traiter efficacement les plaintes sans enquête.

Des employés professionnels, dévoués et motivés

L'organisme croit fermement qu'une organisation n'est rien sans ses employés; par conséquent, avoir un effectif professionnel, dévoué et motivé est une priorité clé. Pour concrétiser cette priorité, il faut :

- Bâtir une main-d'œuvre souple et réactive qui s'adapte rapidement aux environnements opérationnels changeants.
- Créer un cadre de gestion des connaissances qui sous-tend la mise en œuvre d'un programme de formation continue complet visant à améliorer les compétences du personnel.
- Maintenir un plan de capital humain qui comprend des stratégies de planification de la relève et tient compte des besoins opérationnels futurs.
- Mettre en œuvre un plan stratégique de mobilisation des employés pour stimuler la mobilisation tout en favorisant un environnement de travail inclusif qui respecte et embrasse la diversité.
- Créer des parcours professionnels qui favorisent l'épanouissement et la mobilisation du personnel.

Section 5 : Mesures de rendement et cibles

L'organisme fait, pour lui-même et pour les services de police, le suivi des mesures de rendement relatives aux activités et aux résultats connexes au processus de traitement des plaintes du public. Les mesures de rendement et cibles axées sur les résultats présentées ci-dessous seront utilisées dans les trois prochaines années pour atteindre les objectifs de l'APFO : assurer une surveillance indépendante, rapide et impartiale, favoriser une prise de décision cohérente et de grande qualité, et renforcer la confiance du public dans la surveillance policière partout en Ontario.

Ces mesures serviront, durant cette période, à évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de la mission et la concrétisation de la vision de l'organisme. Ensemble, elles démontrent l'efficacité des activités de réception, d'évaluation, d'enquête, de révision et de règlement associées aux plaintes, ainsi que la manière dont l'APFO et les services de police exercent leurs responsabilités communes dans un cadre de traitement des plaintes du public de façon transparente, juste et responsable.

L'organisme peut « faire un zoom avant » pour analyser les progrès individuels des services de police et dans ses secteurs d'activité.

En même temps qu'il applique les changements apportés à son mandat en lien avec la *LSCSP*, ces mesures pourraient être modifiées pour mieux refléter son nouveau mandat.

Mesures de rendement des services de police

Mesure de rendement	2026- 2027	2027- 2028	2028- 2029
		Cible	Cible
Intervention locale dans un délai de 7 jours	75 %	75 %	75 %
Règlement anticipé dans un délai de 45 jours	90 %	90 %	90 %
Enquête sur une plainte relative à la conduite dans un délai de 120 jours – plainte renvoyée	65 %	65 %	65 %

Résultat : Les interventions policières rapides et responsables favorisent la résolution juste des dossiers et stimulent la confiance du public à l'égard du processus de traitement des plaintes.

Intervention locale dans un délai de 7 jours

Cette mesure reflète le pourcentage de « formulaires résumant l'intervention locale » reçus par l'organisme dans les 7 jours suivant l'intervention d'un service de police local. Ce formulaire, à signer et dater, doit contenir une description de l'intervention. Le système de gestion des cas de l'organisme assure le suivi électronique de ce processus.

Règlement anticipé dans un délai de 45 jours

Cette mesure fait le suivi du pourcentage de dossiers de règlement anticipé traités en 45 jours ouvrables. Le processus de règlement anticipé vise à fournir un règlement rapide aux plaignants et devrait être terminé dans les 45 jours ouvrables. Cette mesure de rendement court de la date à laquelle les parties acceptent le règlement anticipé à la date à laquelle le processus est terminé ou prend fin. Elle vise les dossiers de règlement anticipé dont le délai de 45 jours ouvrables tombe durant l'exercice.

Enquête sur une plainte relative à la conduite dans un délai de 120 jours - plainte renvoyée

Cette mesure détermine le pourcentage d'enquêtes renvoyées terminées en 120 jours. Les enquêteurs s'efforcent donc de terminer les enquêtes relatives à la conduite dans les 120 jours suivant leur ouverture. Pour vérifier la conformité à cette mesure, le système de gestion des cas de l'organisme fait le suivi des dates de présentation des rapports d'enquête.

Cette mesure de rendement court de la date à laquelle un dossier de plainte a été transmis au service de police à la date à laquelle le chef prend sa décision. Elle vise les dossiers dont l'échéance tombe durant l'exercice.

Mesures de rendement de l'APFO

Mesure de rendement	2026- 2027 Cible	2027- 2028 Cible	2028- 2029 Cible
Réception dans un délai de 2 jours	90 %	90 %	90 %
Vérification dans un délai de 15 jours	75 %	75 %	75 %
Analyse de gestion de cas dans un délai de 30 jours	80 %	80 %	80 %
Examen préliminaire d'un avis dans un délai de 30 jours	60 %	70 %	80 %
Demande de révision dans un délai de	60 %	60 %	60 %

60 jours

Enquête sur une plainte relative à la conduite dans un délai de 120 jours – plainte retenue	50 %	50 %	50 %
Traitement des plaintes de bout en bout dans un délai de 12 mois	90 %	90 %	90 %

Résultat : Une surveillance indépendante, rapide et de grande qualité qui garantit l'équité, la transparence et la confiance à l'égard du processus de traitement des plaintes du public.

Réception dans un délai de 2 jours

Cette mesure reflète le pourcentage de nouvelles plaintes dont la réception se fait en deux (2) jours ouvrables. Elle court de la date de réception d'un formulaire officiel de plainte à la date de fin du processus de réception.

Vérification dans un délai de 15 jours

Cette mesure fait le suivi du pourcentage de vérifications de rapports d'enquête terminées dans les 15 jours ouvrables suivant la réception du document, lorsque la vérification répond aux normes de qualité. À l'issue d'une enquête renvoyée, les services de police envoient une copie du rapport d'enquête à l'organisme pour examen. Les enquêteurs de l'APFO s'efforcent de vérifier ces rapports dans les 15 jours ouvrables suivant leur réception.

Cette mesure de rendement vise tous les dossiers dont la date limite de 15 jours tombe durant l'exercice.

Analyse de gestion de cas dans un délai de 30 jours

Cette mesure détermine le pourcentage de plaintes entièrement examinées dans les 30 jours ouvrables suivant leur réception. Une fois qu'un dossier de plainte est reçu par l'organisme, les coordonnateurs des cas s'efforcent de le traiter en 30 jours ouvrables. S'il manque des renseignements sur une plainte et que le personnel doit communiquer avec le plaignant, la période d'attente de ces renseignements par l'organisme est exclue de la période d'examen préliminaire de 30 jours. Cette mesure de rendement comprend les dossiers dont la date limite d'examen

préliminaire de 30 jours tombe durant l'exercice.

Examen préliminaire d'un avis dans un délai de 30 jours

Cette mesure fait le suivi du pourcentage d'avis examinés et de décisions rendues en 30 jours ouvrables. Conformément à la *LSCSP*, l'APFO reçoit des avis d'inconduite de la part de l'Unité des enquêtes spéciales (UES), du Service d'inspection des services policiers (SISP), des chefs de police et des commissions de service de police. L'APFO examine ces avis pour décider si une enquête sera menée sur leur fondement. Lorsque l'organisme reçoit un avis, l'unité juridique s'efforce d'effectuer un examen complet en 30 jours ouvrables.

Cette mesure de rendement court de la date de réception de l'avis à la date d'envoi de la décision. Cette mesure de rendement comprend les dossiers dont la date limite d'examen préliminaire de 30 jours tombe durant l'exercice.

Demande de révision dans un délai de 60 jours

Cette mesure reflète le pourcentage de révisions des décisions du chef de police réalisées dans les 60 jours civils suivant la réception de la totalité des documents et observations.

Les plaignants peuvent demander une révision des décisions du chef de police pour les plaintes sur la conduite d'une personne ayant fait l'objet d'une enquête par le service de police. Lorsque l'organisme reçoit une demande de révision, il communique avec le service de police concerné pour obtenir l'information et les documents pertinents au dossier. Les parties peuvent aussi présenter des observations. L'organisme s'efforce de terminer la révision dans les 60 jours civils suivant la réception de tous les documents requis. Cette mesure de rendement vise tous les dossiers dont la date limite de 60 jours tombe durant l'exercice.

Enquête sur une plainte relative à la conduite dans un délai de 120 jours - plainte retenue

Cette mesure détermine le pourcentage d'enquêtes sur une plainte relative à la

conduite retenue terminées en 120 jours civils. Les enquêteurs s'efforcent donc de terminer ces enquêtes dans ce délai. Pour vérifier la conformité à cette mesure, le système de gestion des cas de l'organisme fait le suivi des dates d'échéance des rapports d'enquête. Les cas de non-conformité sont signalés au directeur des plaintes.

Les plaintes retenues par l'organisme sont souvent plus complexes. Il faut donc plus de temps pour mener les enquêtes parce que les enquêteurs doivent recevoir les documents du service de police.

Cette mesure de rendement court de la date à laquelle un dossier de plainte est retenu par l'organisme à la date à laquelle le directeur rend une décision. Elle vise les dossiers dont la date limite de 120 jours tombe durant l'exercice.

Traitement des plaintes dans un délai de 12 mois

Cette mesure fait le suivi du pourcentage de plaintes entièrement traitées (dossiers fermés) dans les 12 mois suivant leur réception. L'organisme s'efforce de traiter toutes les plaintes dans ce délai. À l'APFO, le traitement comprend tous les processus qu'un dossier de plainte peut suivre pendant son cycle de vie (examen préliminaire, enquête, demande de révision et règlement anticipé). Cette mesure court de la date de réception de la plainte à la date de décision définitive, donc de fermeture du dossier par l'APFO. Elle vise les dossiers dont le délai de 12 mois tombe durant l'exercice.

Section 6 : Détermination, évaluation et stratégies d'atténuation des risques

La détermination, l'évaluation et les stratégies d'atténuation des risques sont des éléments essentiels d'une gestion efficace des risques. L'APFO a cerné les risques qui pourraient nuire à l'atteinte de ses objectifs. Ces risques sont évalués pour déterminer leur probabilité et leur incidence potentielle. Des stratégies d'atténuation sont élaborées et mises en œuvre pour réduire ou éliminer les risques cernés, ce qui permet

à l'organisme d'atteindre ses objectifs sans trop de difficultés.

Qualité et efficacité des services

Risque

Le mandat de l'organisme s'est élargi en raison de la proclamation de la *LSCSP*. Plus précisément, la capacité d'ouvrir une enquête, de recevoir des avis et d'examiner les plaintes concernant les services de police des Premières Nations, comme le Service de police Nishnawbe-Aski, a considérablement élargi le mandat de l'APFO. Le Service de police Nishnawbe-Aski exerce ses activités auprès de 34 Premières Nations réparties dans les deux tiers de l'Ontario. Puisque l'APFO peut ouvrir une enquête en l'absence de plainte, les articles parus dans les médias, la correspondance et les plaintes incomplètes ou certaines catégories de plaintes qui étaient auparavant rejetées (plaintes de tiers, plaintes anonymes, plaintes hors mandat, etc.) doivent maintenant être examinés par le personnel, ce qui a contribué à l'augmentation de la charge de travail. Par ailleurs, les autres services de police des Premières Nations peuvent continuer d'adhérer à la *LSCSP*, ce qui élargira davantage le champ d'action de l'APFO.

L'organisme est aussi tenu d'examiner les avis d'inconduite potentielle reçus du solliciteur général, des commissions de service de police, de l'Unité des enquêtes spéciales (UES), de l'inspecteur général des services policiers, des chefs de police et du commissaire de la Police provinciale de l'Ontario, et de recevoir les plaintes concernant les services de police des Premières Nations qui ont choisi d'adhérer à la *LSCSP*. Cela a entraîné une augmentation de la charge de travail et de la complexité des enquêtes.

Puisque le nombre de plaintes du public augmente de 17 % par année, les procédures connexes, notamment les demandes de révision et les révisions judiciaires, vont aussi se multiplier. Depuis le 1^{er} avril 2024, l'organisme a reçu 328 demandes de révision et 15 demandes de révision judiciaire.

Vu l'élargissement de son mandat, l'APFO relève désormais de la compétence du Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario et est donc soumise à des exigences de production de rapports plus strictes. Ainsi, plus de membres de son personnel

s'occupent de rédiger des réponses détaillées aux demandes, souvent dans des délais fermes.

Le gel des embauches annoncé par le gouvernement provincial le 27 septembre 2025 aura des répercussions sur la capacité de l'organisme à remplacer les personnes qui partent ou à recruter.

Évaluation

Le mandat élargi et le gel des embauches pourraient nuire à la capacité de l'organisme d'offrir des services dans les temps, efficaces et de grande qualité au public. Cela pourrait entraîner des arriérés, des retards et une réduction de la qualité du service.

Stratégie d'atténuation

Malgré une augmentation de 127 % de la charge de travail depuis 2015, une compétence considérablement accrue suivant la proclamation de la *LSCSP* le 1^{er} avril 2024 et l'adhésion du Service de police Nishnawbe-Aski à la *LSCSP* le 10 décembre 2024, l'organisme continue d'atténuer les risques de retards et de réduction de la qualité des services en améliorant continuellement ses processus et en affectant efficacement ses ressources actuelles. Figure parmi les stratégies d'atténuation l'instauration d'une gamme d'outils et d'initiatives pour gérer en amont la hausse de la charge de travail, y compris l'intégration de mécanismes et de ressources au système de gestion des cas. L'organisme continue de s'adapter à l'augmentation du nombre de dossiers dans toutes les unités.

Augmentation de la

charge de travail

Risque

L'organisme gère la hausse annuelle de sa charge de travail au moyen de son modèle d'effectif existant.

En raison de son mandat élargi aux termes de la *LSCSP*, il reçoit et traite des plaintes plus nombreuses et complexes provenant de différentes sources. Il y a donc plus de demandes de révision, d'accès à l'information et de révision judiciaire.

L'augmentation de la charge de travail, combinée au manque de ressources, accroît de beaucoup le risque juridique de l'APFO. Les contraintes associées au volume de travail et aux délais serrés peuvent nuire à la capacité de l'organisme d'examiner minutieusement les plaintes, de garantir le respect des cadres juridiques et de tenir des documents exacts. Cela peut entraîner un non-respect des délais, des erreurs de procédure et une application fluctuante des lois ou politiques. L'APFO pourrait ainsi faire face à des litiges, à des décisions judiciaires défavorables, à des sanctions (condamnation aux dépens, décision défavorable du Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée ou constats de l'Ombudsman) et à une atteinte à sa réputation. Ce genre de résultats ou constats peut révéler des lacunes dans les processus décisionnels ou l'équité procédurale, nuire à la crédibilité de l'APFO et miner la confiance du public. Ils peuvent aussi mener à la modification obligatoire des politiques, à l'augmentation de la surveillance et à un examen plus minutieux de la part des parties prenantes. Tout cela exige des ressources importantes pour appliquer les mesures correctives et gérer l'atteinte à la réputation.

Évaluation

L'augmentation de la charge de travail accroît la pression sur l'effectif et exige la mise en place de nouveaux processus et flux de travail pour gérer les responsabilités accrues. Parallèlement, le manque de personnel limite davantage la capacité de l'organisme à faire face à cette croissance. Ensemble, ces contraintes pourraient engendrer des délais de traitement plus longs et des retards pour les plaignants, ainsi qu'une baisse générale de la qualité globale du service.

L'organisme a analysé les taux de plaintes actuels et passés de même que la taille des services de police existants, sauf le Service de police Nishnawbe-Aski parce qu'il est nouveau pour lui, afin de prévoir l'augmentation de la charge de travail découlant du mandat élargi.

Par exemple, depuis le 1^{er} avril 2024, le commissaire de la Police provinciale de l'Ontario, les chefs de police municipaux, le chef du Service de police Nishnawbe-Aski, l'UES et le Service d'inspection des services policiers sont tenus d'aviser l'organisme chaque fois qu'ils prennent connaissance d'une inconduite policière potentielle. Pour

évaluer l'impact de cette nouvelle source de dossiers, l'organisme a adopté un taux d'examen préliminaire des avis comparable à celui des plaintes du public afin d'accélérer le traitement des dossiers.

La création du Service d'inspection des services policiers (SISP) a semé la confusion quant à l'organisme de surveillance auprès duquel le public doit porter plainte, ce qui a engendré une perte de temps, plus de travail pour le personnel et la frustration des plaignants. L'APFO et le SISP collaborent pour atténuer ces problèmes.

Stratégie d'atténuation

La réduction des vulnérabilités passe par une planification en amont des ressources et l'application de stratégies de gestion des risques. L'organisme a instauré une gamme d'outils et d'initiatives pour gérer proactivement l'augmentation de la charge de travail et prévenir les retards. Cela comprend des mécanismes pour repérer les dossiers pour lesquels les délais de traitement sont susceptibles de ne pas être respectés, ainsi qu'un outil d'attribution automatique conçu pour détecter les plaintes en double, ce qui réduit le temps de recherche du personnel. Afin d'améliorer l'efficacité et de gérer le nombre de plaintes, de transferts et d'avis provenant de divers services et de différentes entités, l'APFO continue de simplifier les documents afférents à ses processus. Des lignes directrices ont été élaborées pour éviter les chevauchements et accroître l'uniformité. De plus, le portail d'avis a été conçu pour simplifier le processus de réception en demandant aux parties prenantes de répondre à une série de questions au moment du dépôt de l'avis. L'organisme surveillera la charge de travail entrante pour déterminer si la fréquence des dossiers entrants ou la quantité et la durée des avis dépassent les niveaux prévus.

Puisque les plaintes transférées du SISP prennent plus de temps à traiter à l'interne, l'organisme a mis en place des mesures pour réduire le temps de révision et améliorer la gestion des cas de 50 %.

L'APFO fait le suivi du nombre d'enquêtes retenues ainsi que du nombre de nouveaux cas ou de nouvelles enquêtes découlant du mandat élargi aux termes de la *LSCSP*. Elle fera aussi le suivi du nombre de poursuites et des dépens moyens.

L'organisme a fait appel à la Division de l'approche Lean, des stratégies et de l'innovation (DALSI) du Bureau du Conseil des ministres, au Bureau de l'approche Lean et à l'Unité de l'application des sciences du comportement (UASC) pour l'examen des processus internes et des données à l'étape de l'examen préliminaire afin de repérer les gains d'efficacité possibles, ainsi que pour l'examen du formulaire de plainte public et du processus de dépôt. Les efforts conjoints du Bureau de l'approche Lean et de l'UASC ont débouché sur des recommandations de simplification et d'amélioration de l'efficacité des processus ciblés. L'organisme a analysé ces recommandations, modifié le formulaire de plainte et s'affaire à améliorer davantage ses politiques et protocoles internes.

Les efforts conjoints du Bureau de l'approche Lean et de l'UASC ont débouché sur des recommandations de simplification et d'amélioration de l'efficacité des processus ciblés. L'organisme a analysé les recommandations et commencé à les appliquer.

Il optimise ses ressources actuelles en réaffectant le personnel pour répondre aux besoins des différentes unités.

Il continue de faire le suivi des répercussions et collabore avec le ministère aux demandes de personnel.

Section 7 : Cas d'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)

L'organisme n'a pas utilisé la fonctionnalité d'IA dans le cadre de l'élaboration ou de la prestation de son programme ou de son service ou de la prise de décisions à l'égard de ceux-ci, et donc n'a aucun cas d'utilisation pour le moment. Il envisage la possibilité d'utiliser l'IA à des fins d'efficacité et de traitement plus rapide des plaintes.