



IEDM

Des idées
pour une société
plus prospère



**LES CAHIERS
DE RECHERCHE**

SEPTEMBRE 2021

LAISSONS LES POLICIERS FAIRE LEUR TRAVAIL ET LES ENTREPRENEURS S'OCCUPER DU RESTE

Par Krystle Wittevrongel et Olivier Rancourt



910, rue Peel, bureau 600
Montréal (Québec)
H3C 2H8, Canada

Téléphone : 514-273-0969
Télécopieur : 514-273-2581
Site Web : www.iedm.org

L'Institut économique de Montréal (IEDM) est un organisme de recherche et d'éducation indépendant, non partisan et sans but lucratif. Par ses études et ses conférences, l'IEDM alimente les débats sur les politiques publiques au Québec et partout au Canada en proposant des réformes créatrices de richesse et fondées sur des mécanismes de marché. Il n'accepte aucun financement gouvernemental.

Les opinions émises dans cette publication ne représentent pas nécessairement celles de l'IEDM ou des membres de son conseil d'administration. La présente publication n'implique aucunement que l'IEDM ou des membres de son conseil d'administration souhaitent l'adoption ou le rejet d'un projet de loi, quel qu'il soit.

Reproduction autorisée à des fins éducatives et non commerciales à condition de mentionner la source.

©2021 Institut économique de Montréal
ISBN 978-2-925043-12-6

Dépôt légal : 3^e trimestre 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

**Krystle Wittevrongel
Olivier Rancourt**

**Laissons les policiers faire leur
travail et les entrepreneurs
s'occuper du reste**

Institut économique de Montréal

•
Septembre 2021



IEM

Des idées
pour une société
plus prospère

TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS.....	5
CHAPITRE 1 – DES AGENTS DE SÉCURITÉ À LA RESCOUSSE.....	7
CHAPITRE 2 – RÉFORMES POTENTIELLES : ÉTUDES DE CAS.....	11
CHAPITRE 3 – INTÉGRATION PROGRESSIVE DU PERSONNEL DE SÉCURITÉ.....	15
ANNEXE TECHNIQUE.....	19
À PROPOS DES AUTEURS.....	22

POINTS SAILLANTS

Les taux de criminalité au Canada ont connu une modeste remontée ces dernières années. Ce revirement, conjugué à l'augmentation des coûts, a nécessité un effort de conciliation entre la responsabilité financière et la nécessité de lutter contre la criminalité. Le moment est donc venu de se pencher sur le bien-fondé de l'exécution de certaines tâches par des effectifs policiers hautement qualifiés. Le recours à des professionnels de la sécurité titulaires d'un permis en complément aux forces policières permettrait d'alléger les pressions budgétaires, d'augmenter l'efficacité des services de police, de réduire la criminalité et d'augmenter la satisfaction professionnelle des policiers.

Chapitre 1 – Des agents de sécurité à la rescousse

- Les tâches principales de la police exigent une combinaison de compétences physiques, cognitives, émotionnelles et interpersonnelles pour lesquelles les policiers reçoivent une formation approfondie. Pourtant, on estime que moins de 10 % des tâches effectuées par les policiers font appel à l'ensemble de ces compétences.
- De plus en plus de ressources policières sont sollicitées pour des tâches secondaires, et les rôles et responsabilités des services de police dans les activités non criminelles se sont élargis, un exemple typique de glissement de mission.
- Une analyse de 2005 portant sur trente ans de données relatives aux services de police en Colombie-Britannique a révélé qu'au total, les policiers consacrent 40 % de leur temps à des tâches administratives et à la rédaction de rapports, sans compter l'heure supplémentaire non rémunérée que chaque policier consacre quotidiennement à la paperasse.
- Certains éléments secondaires du travail de la police ne nécessitent pas l'autorité, la formation spécialisée ou la crédibilité d'un policier et peuvent être pris en charge par des agents de sécurité. Ainsi, les policiers pourraient se consacrer davantage aux tâches principales et à la lutte contre la criminalité.
- Les agents de sécurité sont en mesure d'offrir un certain nombre de services qui se prêtent bien à un soutien aux effectifs policiers dans quatre grandes catégories opérationnelles, soit les services administratifs, le soutien aux enquêtes, les services nécessitant des connaissances hautement spécialisées et techniques, et les services en uniforme assortis de pouvoirs policiers limités.

- La sous-traitance de certaines tâches policières bénéficie de l'appui de la population. Dans un sondage réalisé en 2017, une majorité de Canadiens (59 %) était d'accord pour que des entreprises de sécurité privée effectuent des tâches de soutien qui sont présentement prises en charge par des policiers.

Chapitre 2 – Réformes potentielles : études de cas

- Nous proposons plusieurs réformes en lien avec les éléments qui bénéficient de l'appui du public. Par le biais d'études de cas en Alberta et au Québec, nous illustrons la manière dont le personnel de sécurité peut être utilisé par les forces policières pour réduire les coûts sans compromettre la qualité des services.
- L'Alberta compte un total de 7687 policiers, qui touchent une rémunération annuelle moyenne de plus de 133 000 \$. Au Québec, la rémunération annuelle médiane des 15 622 policiers de la province s'élève à près de 117 000 \$. En comparaison, un professionnel de la sécurité touche une rémunération annuelle d'un peu moins de 53 000 \$ en Alberta et d'un peu plus de 49 000 \$ au Québec.
- Chaque année, ces policiers hautement qualifiés consacrent plus de six millions d'heures en Alberta et près de treize millions d'heures au Québec à la rédaction de rapports et à l'exécution d'autres tâches administratives chronophages, pour lesquelles ils sont généreusement rémunérés.
- Des agents de sécurité peuvent également être employés comme auxiliaires pour diverses activités policières au Québec relevant de la catégorie « gendarmerie » sans complication majeure, du moins dans une certaine mesure.
- Nous estimons une réduction possible du fardeau des contribuables québécois de 525 à 615 millions de dollars annuellement. Cela représente une réduction annuelle potentielle de 17 % à 20 % des dépenses de fonctionnement.

- Les agents de sécurité peuvent aussi facilement appuyer les policiers albertains dans la gestion de la circulation en s'acquittant de tâches telles que la patrouille, diriger la circulation et les interventions sur les lieux d'une collision.
- On peut prévoir un allègement du fardeau des contribuables albertains de 171 à 225 millions de dollars par année. Cela représente une réduction annuelle potentielle de 11 % à 14 % des dépenses de fonctionnement.
- En 2012, par exemple, la police du Lincolnshire a signé un contrat de 10 ans avec G4S, une entreprise de sécurité privée. En confiant les tâches administratives et certaines tâches secondaires à G4S, elle a pu économiser plus de 5 millions de livres sterling (6,8 millions de dollars canadiens) la première année, et le taux de criminalité a chuté de 14 %.
- Alors que les pressions budgétaires continuent de croître, il est impératif de reconnaître et d'utiliser les ressources et le soutien disponibles par le biais d'un personnel de sécurité hautement formé et qualifié.

Chapitre 3 – Intégration progressive du personnel de sécurité

- Le recours à des agents de sécurité au sein des forces policières en place se ferait de manière progressive, en remplaçant peu à peu certains policiers qui partent à la retraite ou qui quittent le service pour d'autres raisons. Par conséquent, les économies réalisées augmenteraient elles aussi de manière progressive.
- À mesure que les policiers pourront se concentrer davantage sur les tâches principales de leur travail en raison du délestage de certaines tâches et de la réduction du glissement de mission, leur satisfaction professionnelle augmentera, tout comme leur motivation et la qualité de leur travail. Inversement, les taux d'absentéisme et de roulement devraient diminuer.
- Une plus grande satisfaction au travail et une réduction du taux de roulement auront une incidence positive non seulement sur les communautés au sein desquelles ces policiers œuvrent, mais aussi sur les fonds publics, en raison de la réduction des dépenses liées à la formation et à la gestion.
- Se tourner vers les entrepreneurs pour appuyer les effectifs policiers de manière complémentaire est une stratégie qui a été mise à l'essai dans un certain nombre d'endroits. L'exemple du Royaume-Uni démontre que ce type de sous-traitance permet effectivement aux policiers de se recentrer sur leurs tâches principales, augmentant ainsi la qualité des services offerts à la communauté.

CHAPITRE 1

Des agents de sécurité à la rescousse

Après avoir connu une baisse constante depuis 1990 environ, les taux de criminalité au Canada ont connu une modeste remontée ces dernières années¹. Ce revirement, conjugué à l'augmentation des coûts tant au niveau municipal que provincial, a nécessité un effort de conciliation entre la responsabilité financière et la nécessité de lutter contre la criminalité. Par ailleurs, les rôles et les responsabilités des policiers ainsi que l'évolution du contexte dans lequel ils exercent leurs fonctions sont de plus en plus soumis au regard critique du public.

Le moment est donc venu de se pencher sur le bien-fondé de l'exécution de certaines tâches par des effectifs policiers hautement qualifiés. En effet, une part croissante du temps des policiers est consacrée à des tâches secondaires, ce qui n'est guère la meilleure utilisation de ces ressources limitées. Le recours à des professionnels de la sécurité titulaires d'un permis en complément aux forces policières permettrait d'alléger les pressions budgétaires et de réduire les coûts pour les contribuables, tout en augmentant l'efficacité des services de police et en réduisant la criminalité. La satisfaction professionnelle des policiers pourrait également augmenter, ce qui n'est pas négligeable.

Tâches principales et secondaires de la police

Les tâches principales de la police sont liés à l'application des lois, aux enquêtes criminelles et aux interventions d'urgence. Elles exigent une combinaison de compétences physiques, cognitives, émotionnelles et interpersonnelles pour lesquelles les policiers reçoivent une formation approfondie². Pourtant, on estime que moins de 10 % des tâches effectuées par les policiers font appel à l'ensemble de ces compétences³. Celles qui le font se rapportent généralement à des activités présentant un risque élevé de violence, notamment l'arrestation de délinquants dangereux, l'exécution de

mandats d'arrêt, une intervention lorsqu'un crime est en cours ou lors d'une bagarre de rue, une poursuite de véhicules ou l'arrestation de personnes soupçonnées de conduite en état d'ébriété. Des recherches ont révélé que seulement 20 % environ du temps d'un policier est consacré à ces tâches principales⁴.

Les tâches principales de la police exigent une combinaison de compétences physiques, cognitives, émotionnelles et interpersonnelles pour lesquelles les policiers reçoivent une formation approfondie.

Les tâches policières secondaires sont celles qui n'exigent pas les pleins pouvoirs d'arrestation; qui ne requièrent pas de compétences spécialisées, mais qui nécessitent de l'équipement spécial (comme la prise d'empreintes digitales ou les habilitations de sécurité); qui n'exigent pas de formation spécialisée ou un haut niveau de condition physique (les escortes funéraires ou les fonctions de garde); qui nécessitent une formation ciblée, mais pas de compétences physiques, émotionnelles ou interpersonnelles particulières (la répartition des véhicules de police); ou encore qui sont de nature temporaire (la patrouille lors d'événements)⁵. De plus en plus de ressources policières sont sollicitées pour ces tâches secondaires, et les rôles et responsabilités des services de police dans les activités non criminelles se sont élargis, un exemple typique de glissement de mission.

En Ontario, par exemple, environ 44 % des effectifs du détachement de la police provinciale n'étaient pas affectés à la prestation de services policiers de première ligne en 2012⁶, tandis qu'en Saskatchewan, en 2016, les policiers consacraient plus des deux tiers de leur temps à des affaires non criminelles⁷. Les effectifs policiers sont de plus en plus sollicités pour des événements ainsi que

1. Greg Moreau, Brianna Jaffray et Amelia Armstrong, « Statistiques sur les crimes déclarés par la police au Canada, 2019 », Centre canadien de la statistique juridique et de la sécurité des collectivités, Statistique Canada, 29 octobre 2020.

2. Daniel M. Blumberg et al., « New Directions in Police Academy Training: A Call to Action », *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 16, no 24, 2019, p. 1.

3. Calculs des auteurs. Marcia Chaiken et Jan Chaiken, *Public Policing—Privately Provided*, National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, 1987, p. 33-41, Tableaux C1 à C6, cité par Mathieu Bédard et Jasmin Guénette, « Des renforts privés à la police publique? », IEDM, Note économique, 29 janvier 2015.

4. Gordon Marnoch, Gavin Boyd et John Topping, « Mission creep and the compromising of strategic direction in United Kingdom Police Services: An exploratory study of the evidence », Rapport présenté au Groupe européen d'administration publique, Toulouse, France, 8-10 septembre 2010, p. 2.

5. Marcia Chaiken et Jan Chaiken, *op. cit.*, note 3, p. 8.

6. Bureau du vérificateur général de l'Ontario, *Rapport annuel 2012*, automne 2012, p. 232.

7. Benjamin Mazowita et Cristine Rotenberg, « Le Cadre canadien de mesures du rendement des services de police : des indicateurs normalisés du rendement des services de police au Canada », Statistique Canada, 11 septembre 2019.

pour des tâches qui relèvent du mandat d'autres organismes municipaux et provinciaux. Les policiers se retrouvent à devoir en faire toujours plus avec moins de ressources, et bien que cela puisse sembler avantageux à court terme, des effets négatifs sur le moral des policiers sont susceptibles de se faire sentir à plus long terme⁸.

En effet, le récent mouvement en faveur du « définancement de la police » a mis en lumière l'expansion constante du rôle des policiers et l'incompatibilité entre le personnel formé pour effectuer les tâches principales de la police et les tâches secondaires qui seraient mieux prises en charge par d'autres professionnels.

Une analyse de 2005 en Colombie-Britannique a révélé qu'au total, les policiers consacrent 40 % de leur temps à des tâches administratives et à la rédaction de rapports.

Une analyse de 2005 portant sur trente ans de données relatives aux services de police en Colombie-Britannique a révélé qu'au fil du temps, les heures consacrées aux tâches administratives par les policiers avaient considérablement augmenté. Au total, les policiers consacrent 40 % de leur temps à des tâches administratives et à la rédaction de rapports, sans compter l'heure supplémentaire non rémunérée que chaque policier consacre quotidiennement à la paperasse⁹. En raison d'un certain nombre de décisions judiciaires qui ont augmenté le nombre d'étapes et de procédures à suivre pour certains types de crimes, le volume de paperasse et de tâches administratives liées aux crimes a également augmenté¹⁰. Par exemple, le nombre d'étapes requises pour traiter un cas de conduite en état d'ébriété a augmenté de 45 % au cours de la période de 30 ans, ce qui se traduit par une augmentation de 400 % du temps consacré à chaque cas¹¹.

Faire appel à du personnel de sécurité

Certains éléments secondaires du travail de la police ne nécessitent pas l'autorité, la formation spécialisée ou la crédibilité d'un policier et peuvent facilement être pris en charge par des agents de sécurité titulaires d'un permis¹². Ainsi, les policiers pourraient se consacrer davantage aux tâches principales et à la lutte contre la criminalité, tout en contribuant à limiter les dépenses croissantes. Le moral des policiers pourrait également s'en trouver stimulé par une plus grande satisfaction au travail, ce qui se traduirait par un meilleur rendement et une diminution des taux d'absentéisme et de roulement¹³.

Au cours des dernières années, un nombre toujours plus important d'employés civils ont été intégrés dans les forces de police pour assumer ces tâches secondaires¹⁴, mais la gestion de ces postes relève toujours du secteur public. Ainsi, le gouvernement conserve l'entière responsabilité de la prestation du service, y compris la formation, la gestion, le contrôle de la qualité et toutes les autres facettes connexes. Au-delà de cette gestion coûteuse, un manque d'efficacité lié à l'absence d'un processus d'appel d'offres fait également grimper les coûts. Bien que cette « civilisation » soit un pas dans la bonne direction pour libérer les policiers des tâches secondaires, la sous-traitance de ces tâches à des agences de sécurité permettrait également de réduire les frais généraux du secteur public, tout en préservant la capacité du gouvernement de fixer des normes de performance par le biais d'un processus d'appel d'offres¹⁵.

Bien que les agents de sécurité aient des pouvoirs limités en matière d'arrestation, de perquisition et de détention, conformément à l'article 494 du *Code criminel du Canada*, ils sont en mesure d'offrir un certain nombre

12. Au Canada, les agents de sécurité sont tenus d'être titulaires d'un permis. Les exigences relatives à l'obtention d'un permis varient d'une province à l'autre, mais de manière générale, une formation spécifique reconnue par la province est nécessaire, suivie d'un examen et du dépôt d'une demande. Paladin Security, « How to become a security guard », consulté le 15 juillet 2021.

13. Henry L. Tosi, John Rizzo et Neal P. Mero, *Managing Organizational Behavior*, Wiley-Blackwell, 2000, p. 134-135, cité par Jae Vanden Berghe, *Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place*, Arcadia, Degree Thesis International Business, 2011, p. 18.

14. Ce processus, par lequel le personnel civil est intégré aux forces de police dans des rôles précédemment occupés par des policiers, est appelé « civilisation ». Curt Taylor Griffiths et al., *Civilianization in the Vancouver Police Department*, Vancouver Police Department, 13 mars 2006, p. 8; John Kiedrowski et al., *La civilisation des services de police au Canada*, Sécurité publique Canada, 2015, p. 11-15.

15. Simon Domberger et Paul Jensen, « Contracting out by the Public Sector: Theory, Evidence, Prospects », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 13, no 4, 1997, p. 68.

8. Rick Ruddell et Nicholas A. Jones, *The Economics of Canadian Policing: Five Years into the Great Recession*, Collaborative Centre for Justice and Safety, 31 mars 2014, p. 24.

9. L'étude conclut que les décisions de la Cour suprême du Canada, applicables à l'ensemble du pays, sont la principale raison pour laquelle les policiers consacrent plus de temps à ces tâches. Aili Malm et al., « Research Summary Report: A 30 Year Analysis of Police Service Delivery and Costing », Centre for Criminal Justice Research, University College of the Fraser Valley, août 2005, p. 9.

10. *Ibid.*, p. 12-16.

11. *Ibid.*, p. 16-19.

Tableau 1-1

Rôles et services fournis par les entreprises de sécurité privée au Canada	
Services de gardiennage et de protection	Gestion des situations d'urgence
Surveillance	Gestion des foules et contrôle d'accès
Enquêtes	Autres services spécialisés
Prévention des vols, des fraudes et des pertes	Sécurité aéroportuaire (contrôle préembarquement et sécurité des zones vulnérables)
Protection matérielle et physique	Soutien administratif
Sécurité des personnes	Gestion des risques et prévention des incidents
Soutien opérationnel	Cybersécurité
Évaluation et conseil en sécurité	Interventions en cas d'alarme
Évaluation des menaces et analyse de risques	Transport de valeurs

Note : Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des services et des rôles en matière de sécurité fournis par les entreprises privées au Canada.

Sources : GardaWorld, Services de sécurité, consulté le 15 avril 2021; GPS Security Group, Services, consulté le 15 avril 2021; Paladin Security, Security Services, consulté le 15 juillet 2021.

de services (voir le Tableau 1-1) qui se prêtent bien à un soutien aux effectifs policiers dans quatre grandes catégories opérationnelles, soit les services administratifs, le soutien aux enquêtes, les services nécessitant des connaissances hautement spécialisées et techniques, et les services en uniforme assortis de pouvoirs policiers limités¹⁶. Autant le personnel de sécurité que les policiers sont chargés de prévenir les comportements antisociaux et la criminalité, et d'y répondre. Par conséquent, leurs rôles sont souvent complémentaires.

Outre les lignes directrices en matière de gestion de la performance, un processus d'appel d'offres permettrait au secteur public de conserver un certain contrôle sur le titulaire du marché, la manière dont les services sont exécutés et la façon dont le rendement est mesuré, en plus de disposer de l'autorité et de la capacité de remplacer le titulaire en cas de défaillance complète¹⁷. Par ailleurs, les professionnels de la sécurité sont régis par des lois et des règlements qui encadrent le secteur de la sécurité privée tout en favorisant la responsabilisation et en renforçant la sécurité publique¹⁸. Le personnel de sécurité est également soumis à des exigences et à des

règlements supplémentaires, ainsi qu'à des normes en matière de formation de base qui garantissent sa compétence et sa responsabilisation, et qui assurent le professionnalisme de la prestation des services¹⁹.

Certains éléments secondaires du travail de la police ne nécessitent pas l'autorité, la formation spécialisée ou la crédibilité d'un policier et peuvent être pris en charge par des agents de sécurité.

La sous-traitance de certaines tâches policières bénéficie généralement de l'appui de la population. Dans un sondage réalisé en 2017, une majorité de Canadiens (59 %) était d'accord pour que des entreprises de sécurité privée effectuent des tâches de soutien qui sont présentement prises en charge par des policiers. Toutefois, cet appui varie en fonction du type de tâche. Alors que seulement un peu plus d'un Canadien sur trois (37 %) est favorable à ce que les entreprises de sécurité privée se chargent de sécuriser les scènes de crime, six sur dix (58 %) sont ouverts à ce que ces entreprises effectuent des tâches administratives au sein des postes de police (identification judiciaire, soutien

16. Ces catégories sont considérées comme optimales pour la civilisation et sont donc propices à la sous-traitance. John Kiedrowski et al., *op. cit.*, note 14, p. 14.

17. Simon Domberger et Paul Jensen, *op. cit.*, note 15, p. 68.

18. Ruth Montgomery et Curt Taylor Griffiths, *Le recours aux services de sécurité privés pour assurer le maintien de l'ordre*, Sécurité publique Canada, 2015, p. 48.

19. *Ibid.*, p. 50-56.

Laissons les policiers faire leur travail et les entrepreneurs s'occuper du reste

administratif et gestion des installations), et 70 % sont favorables à ce que des entrepreneurs s'occupent de la gestion de la circulation²⁰.

Une majorité de Canadiens (59 %) était d'accord pour que des entreprises de sécurité privée effectuent des tâches de soutien qui sont présentement prises en charge par des policiers.

20. Ipsos, « Sondage sur l'utilisation de firmes de sécurité en support aux services policiers », novembre 2017, p. 4-6.

CHAPITRE 2

Réformes potentielles : études de cas

Dans le but de réduire les coûts pour les contribuables et de freiner le glissement de mission pour les policiers, nous proposons un certain nombre de réformes en lien avec les éléments qui bénéficient de l'appui du public. Par le biais d'études de cas en Alberta et au Québec, nous illustrons la manière dont le personnel de sécurité peut être utilisé par les forces policières pour réduire les coûts sans compromettre la qualité des services. Ces provinces ont été retenues en raison de la taille des effectifs qu'elles emploient dans des milieux très diversifiés (dont des centres métropolitains, des grandes municipalités, des petites villes et des régions rurales) et de l'accessibilité publique de leurs données. L'utilisation de moyennes provinciales permet d'obtenir un portrait de la situation de chaque province, indépendamment des différents contextes locaux. Les réformes proposées sont présentées ci-dessous et font l'objet d'un examen plus approfondi dans l'Annexe technique.

Étude de cas 1 : allègement administratif

Comme mentionné précédemment, la charge administrative des policiers est considérable. Dans la mesure où ces tâches ne constituent pas des tâches policières principales et ne font pas appel à des niveaux de compétences élevés sur le plan physique, cognitif, émotionnel et interpersonnel, l'occasion se présente de procéder à l'intégration de personnel de sécurité. L'Alberta compte un total de 7687 policiers²¹, qui touchent une rémunération annuelle moyenne (salaire et avantages sociaux compris) de plus de 133 000 \$²². Au Québec, la rémunération annuelle médiane des 15 622 policiers²³ de la province s'élève à près de 117 000 \$²⁴. En comparaison, un professionnel de la sécurité touche une rémunération annuelle d'un peu moins de 53 000 \$²⁵ en Alberta et d'un peu plus de 49 000 \$²⁶ au Québec²⁷.

Nous estimons que chaque année, ces policiers hautement qualifiés consacrent plus de six millions d'heures

en Alberta et près de treize millions d'heures au Québec à la rédaction de rapports et à l'exécution d'autres tâches administratives chronophages, pour lesquelles ils sont généreusement rémunérés. Le transfert de ce fardeau à des professionnels en sécurité, même en supposant une marge bénéficiaire de sous-traitance de 20 %, entraînerait des économies annuelles de près de 362 millions de dollars au Québec et de plus de 216 millions de dollars en Alberta²⁸.

Au Québec, la rémunération annuelle médiane des 15 622 policiers de la province s'élève à près de 117 000 \$. En comparaison, un professionnel de la sécurité touche une rémunération annuelle d'un peu plus de 49 000 \$.

Certaines tâches nécessiteront assurément la participation d'un policier à un moment ou à un autre du processus administratif, que ce soit pour la révision et l'approbation des rapports ou pour s'assurer de leur exactitude par le biais de la supervision. En se basant sur une estimation plus prudente selon laquelle 75 % des tâches administratives sont effectuées par des sous-traitants (et 25 % par des policiers), les économies annuelles réalisées s'élèvent tout de même à plus de 271 millions de dollars au Québec et à plus de 162 millions de dollars en Alberta²⁹.

Étude de cas 2 : la police auxiliaire au Québec

Des agents de sécurité peuvent également être employés comme auxiliaires pour diverses activités policières relevant de la catégorie « gendarmerie » de la police du Québec, dont la surveillance du territoire, la patrouille, les réponses aux appels des citoyens, le transport de prévenus et les activités de prévention³⁰. À Montréal, par exemple, 115 policiers de la gendarmerie sont affectés à plein temps au métro³¹.

De nombreuses tâches relevant de la gendarmerie pourraient être confiées sans complication majeure, du

21. Patricia Conner et al., « Les ressources policières au Canada, 2019 », Statistique Canada, 8 décembre 2020, p. 26.

22. Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

23. Statistique Canada, Tableau 35-10-0076-01: Personnel policier et certaines statistiques de la criminalité, 2019.

24. Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

25. Cette somme représente la rémunération annuelle moyenne en Alberta.

26. Cette somme représente la rémunération annuelle minimale au Québec.

27. Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

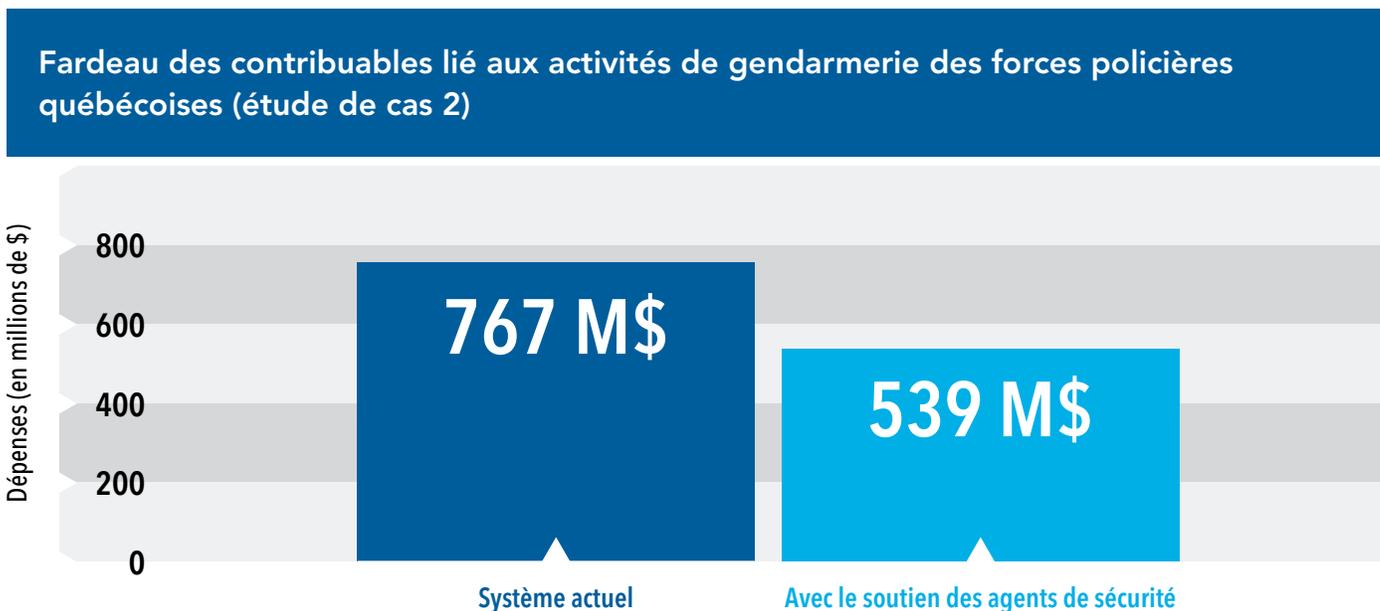
28. Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

29. Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

30. Gouvernement du Québec, *La desserte policière au Québec, Profil organisationnel 2015*, Ministère de la Sécurité publique du Québec, 2017, p. 7.

31. SVPM, *Découvrir le SPVM, Découvrir le travail policier, La patrouille, Agent du métro*, consulté le 10 mai 2021.

Figure 2-1



Note : Estimation des coûts de la prestation des services non administratifs.
Sources : Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

moins dans une certaine mesure, à des agents de sécurité ayant reçu une formation adéquate. Ainsi, la province pourrait réaliser d'importantes économies sans pour autant compromettre la qualité du service. Les agents de sécurité prêteraient main-forte aux policiers, selon les besoins, en se chargeant de certaines tâches moins complexes, et permettraient ainsi aux policiers de se concentrer sur leurs fonctions principales, à savoir l'application des lois, les enquêtes criminelles et les interventions d'urgence.

Nous estimons une réduction possible du fardeau des contribuables québécois de 525 à 615 millions de dollars annuellement.

Les données provenant des corps policiers provinciaux et municipaux au Québec révèlent qu'en 2015, plus des deux tiers (70 %) des policiers permanents travaillaient à la gendarmerie³². Selon nos calculs, des économies budgétaires annuelles de près de 228 millions de dollars pourraient être réalisées au Québec (voir la Figure 2-1) en confiant 60 % des tâches secondaires et non admi-

nistratives de la gendarmerie à des agents de sécurité³³.

Outre le fait qu'un policier moyen consacre environ 40 % de son temps à l'administration, 3,5 % des policiers permanents au Québec sont entièrement affectés à des postes de direction consacrés à l'administration³⁴. Nous estimons que si 80 % de ces postes étaient assurés par du personnel non policier, une réduction de plus de 25 millions de dollars serait possible chaque année, et ce, tout en préservant la qualité du service. Ainsi, en intégrant du personnel de sécurité aussi bien aux postes de gendarmerie qu'aux postes de gestion des forces policières québécoises dont il est question dans cette étude de cas, les contribuables de la province pourraient voir leurs dépenses annuelles en services policiers réduites de plus de 253 millions de dollars³⁵.

Options pour le Québec

Dans le contexte des deux études de cas susmentionnées, le gouvernement du Québec pourrait avoir recours à des agents de sécurité pour réduire considérablement les coûts tout en permettant aux policiers de consacrer plus de temps aux activités plus importantes

33. Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

34. Gouvernement du Québec, *op. cit.*, note 30, p. 8.

35. Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

32. Gouvernement du Québec, *op. cit.*, note 30.

Tableau 2-1

Réduction de la charge annuelle des contribuables par le recours à du personnel de sécurité au Québec*		
	Étude de cas 1 Économies – Prise en charge complète des tâches administratives	Étude de cas 1 Économies – Responsabilité mixte pour les tâches adminis- tratives (estimation prudente)
Tâches administratives d'un policier	361 832 598 \$	271 374 449 \$
Étude de cas 1 – Gendarmerie	227 954 537 \$	227 954 537 \$
Étude de cas 2 – Postes de direction	25 382 282 \$	25 382 282 \$
Réduction totale possible	615 115 417 \$	524 657 267 \$

*Dans les contextes abordés dans les deux études de cas.

Sources : Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

et qui nécessitent réellement l'intervention d'un policier. Nous estimons une réduction possible du fardeau des contribuables québécois de 525 à 615 millions de dollars annuellement, selon la composition des tâches et du ratio entre le nombre de policiers et le nombre d'agents de sécurité (voir le Tableau 2-1). Dans la mesure où les dépenses de fonctionnement des services policiers au Québec étaient de 3 milliards de dollars en 2018-2019, cela représente une réduction annuelle potentielle de 17 % à 20 % de ces dépenses³⁶.

Étude de cas 3 : Gestion de la circulation en Alberta

Les agents de sécurité peuvent facilement appuyer les policiers dans la gestion de la circulation en s'acquittant de tâches telles que la patrouille, diriger la circulation et les interventions sur les lieux d'une collision. La sous-traitance d'une partie de la gestion de la circulation peut mener à une réduction considérable des dépenses. En Alberta, outre les accidents avec blessés, un rapport de police doit être déposé si les dommages estimés à l'ensemble des biens et des véhicules dépassent 2000 \$³⁷. Cela nécessite la présence d'un policier sur les lieux de l'accident ou au poste de police pour recueillir la déclaration, autant de tâches secondaires qui n'exigent pas un niveau élevé de compétences physiques, cognitives, émotionnelles ou interpersonnelles.

Les agents de sécurité peuvent facilement appuyer les policiers dans la gestion de la circulation en s'acquittant de tâches telles que la patrouille, diriger la circulation et les interventions sur les lieux d'une collision.

Entre 2014 et 2018, on a enregistré en moyenne 279 collisions mortelles, 13 235 accidents avec blessures non mortelles et 127 213 incidents ayant entraîné des dommages matériels chaque année en Alberta³⁸, pour un coût total estimé des services de police de plus de 17 millions de dollars annuellement³⁹. Alors que les collisions mortelles nécessitent une présence policière pour examiner la scène, les accidents entraînant des blessures non mortelles ou des dommages matériels peuvent facilement être pris en charge par des sous-traitants en sécurité. Si nous confions aux agents de sécurité les tâches liées au traitement et à la gestion des collisions routières, en supposant là encore une marge de profit de 20 % pour les entreprises sous-traitantes, nous estimons les économies annuelles à près de 9 millions de dollars.

36. Calculs des auteurs. Statistique Canada, Juristat, Les ressources policières au Canada, 2019, Tableau 2: Dépenses totales au chapitre des services de police, en dollars courants, selon la province ou le territoire, 2018-2019, 2019.

37. Gouvernement de l'Alberta, Automobile collisions and insurance, consulté le 14 mai 2021.

38. Gouvernement de l'Alberta, « Alberta Traffic Collision Statistics Summary 2018 », Traffic Safety, Alberta Transportation, février 2021, p. 3.

39. Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

Tableau 2-2

Réduction de la charge annuelle des contribuables par le recours à du personnel de sécurité en Alberta*		
	Étude de cas 1 Économies – Prise en charge complète des tâches administratives	Étude de cas 1 Économies – Responsabilité mixte pour les tâches administratives (estimation prudente)
Tâches administratives d'un policier	216 461 984 \$	162 346 488 \$
Étude de cas 3 – Gestion de la circulation	8 904 725 \$	8 904 725 \$
Réduction totale possible	225 366 709 \$	171 251 213 \$

*Dans les contextes abordés dans les études de cas 1 et 3.

Sources : Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

Options pour l'Alberta

Si l'on applique la première et la troisième étude de cas, c'est-à-dire que des agents de sécurité déchargent les policiers de leur fardeau administratif et prennent en charge la gestion et le signalement d'une grande partie des collisions de la route, l'Alberta pourrait réduire considérablement ses coûts tout en permettant aux policiers de se concentrer sur leurs tâches principales. En combinant les estimations de ces deux études de cas pour la province, on peut prévoir un allègement du fardeau des contribuables albertains de 171 à 225 millions de dollars par année, selon la composition des tâches et du ratio entre le nombre de policiers et le nombre d'agents de sécurité (voir le Tableau 2-2). Dans la mesure où les dépenses de fonctionnement des services policiers albertains en 2018-2019 étaient de 1,6 milliard de dollars, cela représente une réduction annuelle potentielle de 11 % à 14 % de ces dépenses⁴⁰.

On peut prévoir un allègement du fardeau des contribuables albertains de 171 à 225 millions de dollars par année.

40. Calculs des auteurs. Statistique Canada, *op cit.*, note 36.

CHAPITRE 3

Intégration progressive du personnel de sécurité

Les estimations présentées dans les études de cas précédentes supposent que la transition vers le recours à des agents de sécurité pour effectuer les tâches décrites se fait du jour au lendemain. Il s'agit là, bien entendu, d'une simplification à titre d'illustration. En réalité, le recours à des agents de sécurité au sein des forces policières en place se ferait de manière progressive, en remplaçant peu à peu certains policiers qui partent à la retraite ou qui quittent le service pour d'autres raisons. Par conséquent, les économies réalisées augmenteraient elles aussi de manière progressive.

Notre simulation illustre ce à quoi pourrait ressembler une intégration lente, visant à une incorporation effective sur une période de 25 ans. Pour chacune des deux provinces, la transition envisagée se déroule de telle sorte qu'au cours de la période de 25 ans, le nombre d'agents de sécurité augmente progressivement tandis que les effectifs totaux restent constants à ceux de 2019. Cette méthode ne tient donc pas compte de la croissance de la population (ou des forces policières).

Comme illustré dans la Figure 3-1, après 25 ans, la proportion de policiers se situe autour de 77 % en Alberta. Au Québec, la proportion de policiers est légèrement inférieure, mais elle se situe toujours à environ 72 % du corps policier après 25 ans⁴¹.

La Figure 3-2 présente les économies qui augmentent progressivement au fil du temps dans le cadre de cette simulation d'intégration progressive. Étant donné le plus grand nombre de policiers en poste au Québec (et un taux d'attrition légèrement plus élevé), nous estimons une augmentation plus marquée par rapport à celle de l'Alberta. Néanmoins, dans les deux provinces, les économies annuelles potentielles sont considérables, atteignant 254 millions de dollars au Québec après 25 ans, et 126 millions de dollars en Alberta.

Nous pensons également qu'à mesure que les policiers pourront se concentrer davantage sur les tâches principales de leur travail en raison du délestage de certaines tâches et de la réduction du glissement de mission, leur satisfaction professionnelle augmentera, tout comme leur motivation et la qualité de leur travail. Inversement, les taux d'absentéisme et de roulement

devraient diminuer⁴². Le taux d'attrition pourrait ainsi diminuer au cours des années suivantes, ce qui pourrait ralentir quelque peu la transition. Des simulations futures plus sophistiquées pourraient prendre ce paramètre en considération.

Une plus grande satisfaction au travail et une réduction du taux de roulement auront une incidence positive non seulement sur les communautés au sein desquelles ces policiers œuvrent, mais aussi sur les fonds publics, en raison de la réduction des dépenses liées à la formation et à la gestion. Les coûts de remplacement d'un policier expérimenté ont été estimés à plus de deux fois son salaire annuel⁴³. Par ailleurs, chaque fois qu'un agent de sécurité est embauché, la responsabilité de l'intégration, de la formation et de la gestion incombe à l'entreprise sous-traitante et non au secteur public. De ce fait, les économies présentées dans notre modèle représentent un minimum, dans la mesure où la formation des policiers engendre des coûts considérables.

Le recours à des agents de sécurité au sein des forces policières en place se ferait de manière progressive, en remplaçant peu à peu certains policiers qui partent à la retraite ou qui quittent le service pour d'autres raisons.

En outre, le niveau de connaissances spécifiques nécessaires pour remplir les fonctions policières principales fait en sorte qu'un taux de roulement élevé peut nuire au rendement organisationnel et à la qualité des services fournis pendant le processus de sélection et de formation du personnel de remplacement⁴⁴. Les organisations qui connaissent un taux de roulement élevé subissent également une baisse de productivité⁴⁵. Ainsi, en augmentant la satisfaction au travail et en réduisant le taux de roulement, des services de meilleure qualité peuvent être offerts au public.

42. Henry L. Tosi, John Rizzo et Neal P. Mero, *op. cit.*, note 13, p. 18.

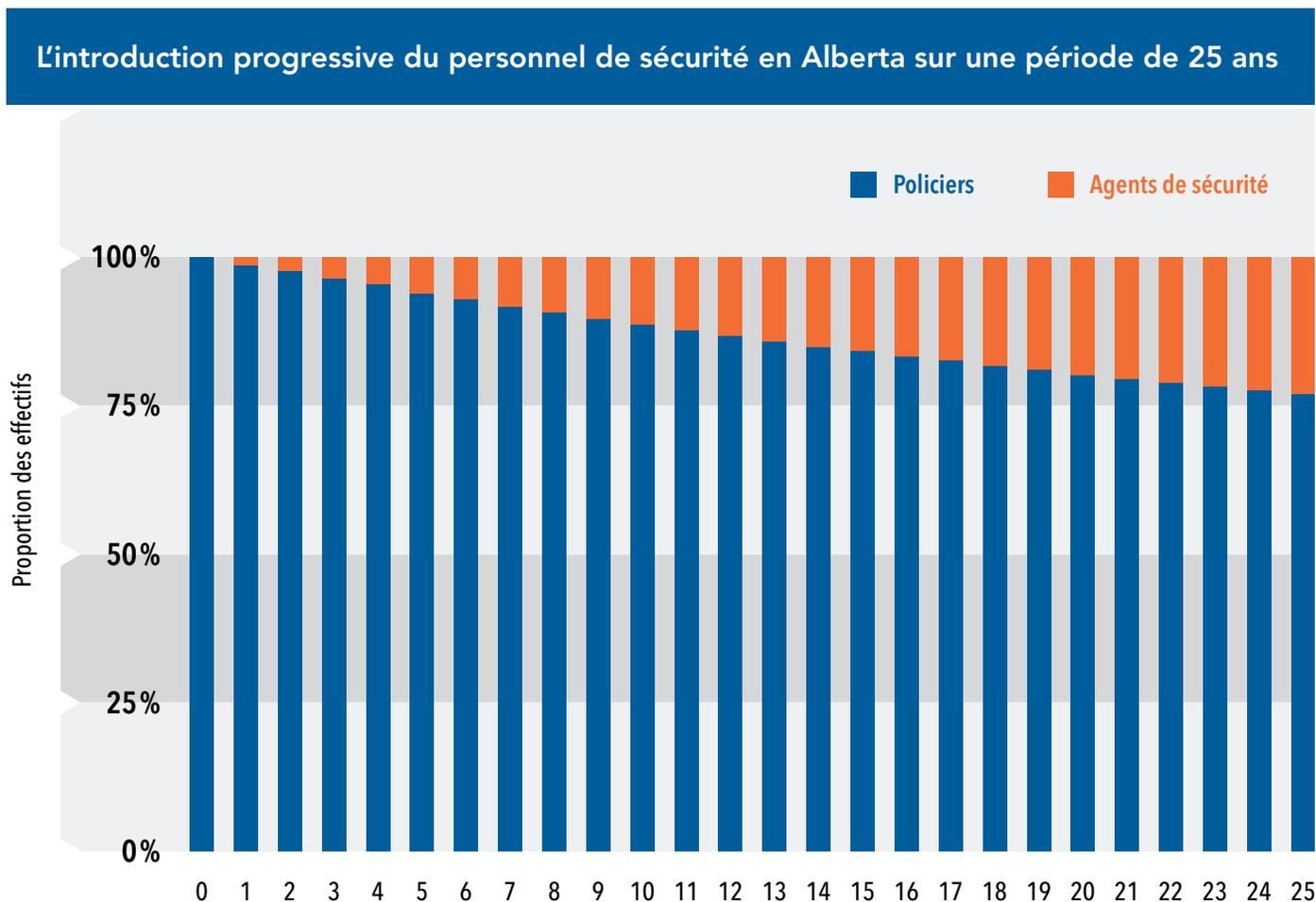
43. W. Dwayne Orrick, « Calculating the Cost of Police Turnover », *Police Chief*, vol. 69, no 1, janvier 2001, p. 100-103, cité par Jeremy M. Wilson *et al.*, *Police Recruitment and Retention for the New Millennium: The State of Knowledge*, RAND Center on Quality Policing, 2010, p. 22.

44. *Ibid.*, p. 31.

45. *Idem.*

41. Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

Figure 3-1



Sources : Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

En pratique

Se tourner vers les entrepreneurs pour appuyer les effectifs policiers de manière complémentaire est une stratégie qui a été mise à l'essai dans un certain nombre d'endroits. L'exemple du Royaume-Uni démontre que ce type de sous-traitance permet effectivement aux policiers de se recentrer sur les tâches principales, augmentant ainsi la qualité des services offerts à la communauté. Avec la réduction progressive des budgets et la nécessité pour les services de police d'en faire davantage avec moins de ressources, les corps policiers ont accru la collaboration interorganisationnelle et le recours à des partenaires du secteur privé⁴⁶. Le secteur de la sécurité privée a par conséquent connu une croissance rapide. En 2009, le ratio de policiers par rapport aux agents de sécurité employés au Royaume-Uni

À mesure que les policiers pourront se concentrer davantage sur les tâches principales de leur travail, leur satisfaction professionnelle augmentera, tout comme leur motivation et la qualité de leur travail.

n'était que de 6 : 5, ou 1,2 policier pour chaque agent de sécurité⁴⁷.

En 2012, la police du Lincolnshire a signé un contrat de 10 ans avec G4S, une entreprise de sécurité privée⁴⁸.

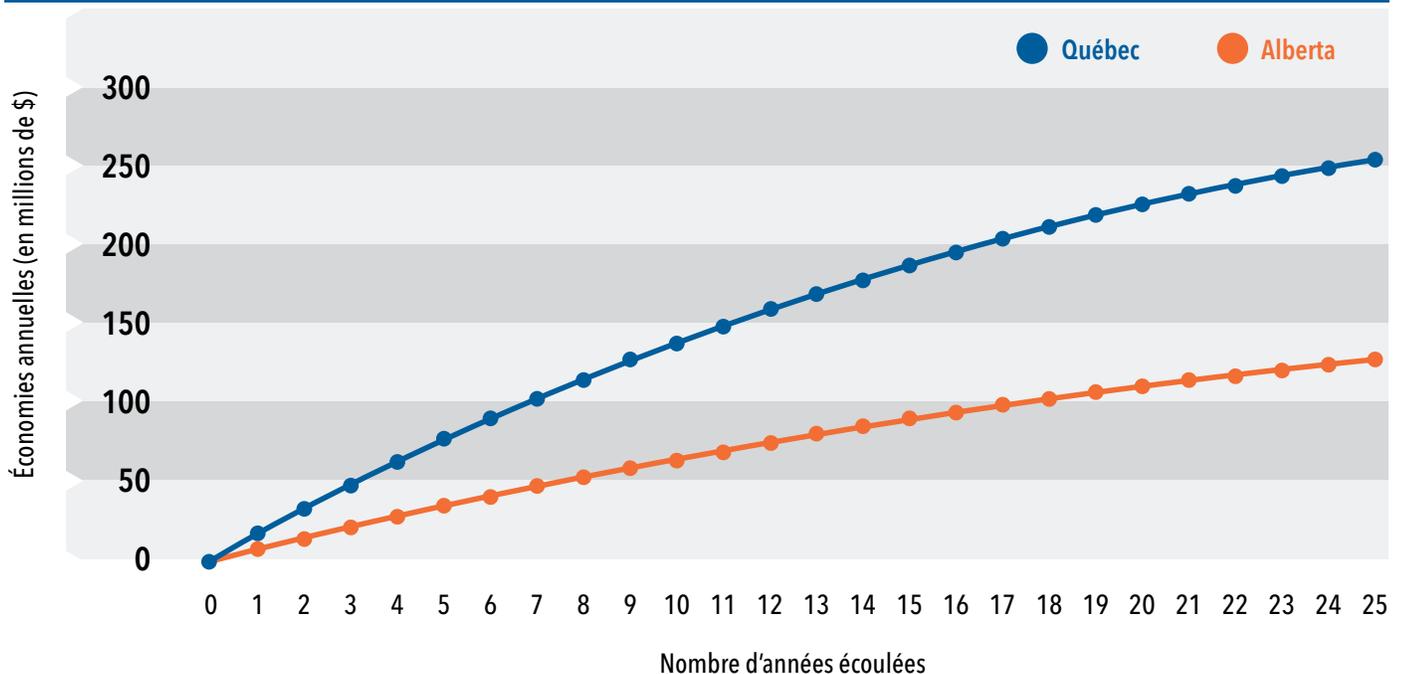
46. Her Majesty's Inspectorate of Constabulary and Fire & Rescue Services, *Increasing efficiency in the Police Service: The role of collaboration*, 2012, p. 4-5.

47. Calculs des auteurs. Tim Prenzler, *Outsourcing of Policing Tasks: Scope and Prospects*, Report to the Australian Security Industry Association Limited, janvier 2013, p. 28.

48. *Ibid.*, p. 31.

Figure 3-2

Allègement annuel potentiel du fardeau des contribuables (en millions de dollars) à la suite de l'intégration de personnel de sécurité au Québec et en Alberta sur une période de 25 ans



Sources : Calculs des auteurs. Voir l'annexe technique à la fin de ce document.

L'exemple du Royaume-Uni démontre que ce type de sous-traitance permet effectivement aux policiers de se recentrer sur les tâches principales, augmentant ainsi la qualité des services offerts à la communauté.

En confiant les tâches administratives et certaines tâches secondaires à G4S, elle a pu économiser plus de 5 millions de livres sterling (6,8 millions de dollars canadiens) la première année⁴⁹, et devrait pouvoir économiser 36 millions de livres sterling (49,3 millions de dollars canadiens) au terme des dix années du contrat⁵⁰. La réduction des coûts s'est également accompagnée d'une

baisse du taux de criminalité à hauteur de 14 % la première année⁵¹.

Un autre partenariat proposait à un certain nombre d'entreprises de renforcer les mesures de prévention de la criminalité. Les entreprises qui ont pris part à cette initiative de partenariat ont ainsi vu leur taux de cambriolages réussis diminuer de plus de la moitié (de 31 % à 13 %), alors que les entreprises qui ne faisaient pas partie du programme n'ont pas connu de réduction⁵².

Un modèle à considérer

À Londres, My Local Bobby (MLB) est une entreprise de sécurité à l'image d'un service de police, fondée par d'anciens policiers en vue de travailler en collaboration avec les forces policières ou d'autres groupes pour résoudre les crimes et prévenir les comportements antiso-

49. Sky News, « Lincolnshire Police Deal with G4S Saves £5m », 24 juin 2013.

50. *Idem*.

51. BBC News, « Private firm G4S 'saved Lincolnshire Police £5m' », 24 juin 2013.

52. Ruth Montgomery et Curt Taylor Griffiths, *op. cit.*, note 18, p. 36.

ciaux⁵³. Depuis le lancement de MLB en 2016, une réduction importante de la criminalité a été observée dans toutes les zones où elle opère, avec des résultats marqués notamment dans la lutte contre les cambriolages et le trafic de stupéfiants, entre autres délits⁵⁴. Après sept mois de patrouille à Woodford, dans l'est de Londres, le taux de criminalité y a connu une baisse impressionnante de 43 %⁵⁵.

Bien qu'il s'agisse d'un service payé par les entreprises et les résidents, MLB est un bon exemple de la manière dont un service de sécurité complémentaire pourrait appuyer en pratique les effectifs policiers. MLB bénéficie du soutien de sa société mère, TM-Eye, qui a poursuivi en justice plus de 400 criminels avec un taux de condamnation de 100 %, et qui mène également des enquêtes pour meurtre⁵⁶.

Alors que les pressions budgétaires continuent de croître, il est impératif de reconnaître et d'utiliser les ressources et le soutien disponibles par le biais d'un personnel de sécurité hautement formé et qualifié.

Récemment, le quartier londonien de Richmond Green a fait appel à MLB pour lutter contre le non-respect du confinement pendant la pandémie de COVID-19⁵⁷. Le poste de police local a fermé en 2018 en raison de compressions budgétaires, et les résidents ont signalé la lenteur de la réponse policière aux incidents mineurs depuis lors. TM-Eye et MLB opèrent dans un espace non desservi, alors que les responsables de la police admettent qu'ils n'ont pas les fonds nécessaires pour enquêter sur les crimes à fort volume comme les vols à l'étalage, et que les policiers débordés se plaignent d'avoir atteint un point de rupture⁵⁸.

Conclusion

Alors que les pressions budgétaires continuent de croître, il est impératif de reconnaître et d'utiliser les ressources et le soutien disponibles par le biais d'un personnel de sécurité hautement formé et qualifié. Non seulement ces professionnels de la sécurité sont capables de prendre en charge des tâches secondaires qui occupent une proportion excessive du temps des policiers, mais ils peuvent également offrir leur appui pour des tâches moins techniques, comme la gendarmerie au Québec et la gestion de la circulation en Alberta. Comme nous l'avons modélisé à l'aide de nos études de cas, les économies totales seraient considérables, et l'intégration du personnel de sécurité pourrait se faire sur un certain nombre d'années, de manière à réaffecter progressivement les policiers à leurs tâches principales tout en veillant à ce que les normes de performance soient maintenues, voire améliorées.

Au Royaume-Uni, notamment, l'intégration de personnel de sécurité s'est avérée efficace pour réduire à la fois les coûts et la criminalité. Bien que cette approche risque de laisser sur leur faim les partisans du « définancement de la police », ces professionnels peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de la prestation des services policiers, en plus de réduire les coûts pour les contribuables, tout en permettant aux policiers d'en faire davantage avec moins de ressources, sans pour autant compromettre sur la qualité des services à la population.

53. My Local Bobby, About us, consulté le 12 mai 2021.

54. *Idem*.

55. Kieran Williams, « 'Private police force' paid for by residents branded 'new breed' of copper », *The Daily Mirror*, 24 janvier 2020.

56. Rebecca Camber, « Britain's first 'private police force' has caught 400 criminals with a 100 per cent conviction rate after taking on cases regular officers are too busy to look at », *The Daily Mail*, 2 février 2018.

57. Samuel Fishwick, « The deeply divisive rise of London's private police », *Evening Standard*, 13 août 2020.

58. Rebecca Camber, *op. cit.*, note 56.

ANNEXE TECHNIQUE

Étude de cas 1 : allègement administratif

Alberta et Québec

Dans la première étude de cas, nous estimons la réduction du fardeau des contribuables obtenue en sous-traitant à des agents de sécurité le travail administratif non spécialisé qui est effectué à l'heure actuelle par des policiers hautement qualifiés.

Comme l'Alberta et le Québec emploient des effectifs importants dans des milieux très diversifiés (p. ex. centres métropolitains, grandes municipalités, petites villes, régions rurales), la rémunération varie d'un contexte à l'autre. Il est donc important de noter que nos calculs en matière de rémunération s'appuient sur les données accessibles au public pour ces provinces et que la rémunération est sous-estimée pour les policiers de certains services et surestimée pour d'autres. Néanmoins, une moyenne provinciale offre un portrait intéressant de la province dans son ensemble, indépendamment des contextes propres à chaque région.

Pour cette estimation, nous utilisons le nombre total de policiers en Alberta (7687) et au Québec (15 622)⁵⁹ et nous calculons, en nous basant sur le salaire moyen en Alberta (51,58 \$) et le salaire médian au Québec (43,59 \$)⁶⁰, ce que représente le coût annuel d'un policier du point de vue des contribuables. Nos calculs tiennent compte des avantages sociaux et du régime de retraite offerts par l'employeur, ainsi que des indemnités de vacances et de jours fériés, et supposent une semaine de 40 heures, comme le prévoient de nombreuses conventions collectives des forces policières de ces deux provinces.

Au Québec, pour un emploi exigeant une formation collégiale, le taux d'avantages sociaux correspond à 28,99 % du salaire⁶¹. En Alberta, le calcul des avantages sociaux est un peu plus complexe en raison de l'absence de données accessibles au public. Pour calculer le

taux d'avantages sociaux, nous multiplions le total des dépenses de fonctionnement des services de police en dollars courants (pour 2018-2019)⁶² par le pourcentage consacré aux salaires, estimé à 65 %⁶³, de manière à obtenir une estimation du coût des dépenses liées aux salaires et aux avantages sociaux. Nous divisons ensuite ce montant par le nombre de policiers pour obtenir une estimation du salaire par policier pour 2018-2019 en Alberta. Nous faisons de même pour le pourcentage consacré aux avantages sociaux, estimé à 16 %, afin d'obtenir une estimation des dépenses en avantages sociaux par policier. Puis, en déterminant le rapport entre les avantages sociaux et le salaire, nous obtenons le pourcentage à ajouter à l'estimation du salaire pour établir le montant de la rémunération qui comprend les avantages sociaux. Le taux d'avantages sociaux que nous obtenons est de 24,62 %.

Ces estimations ne tiennent pas compte des heures supplémentaires, des primes liées au travail par quarts ou de toute autre prime à laquelle un policier pourrait avoir droit, de sorte qu'elles sont probablement sous-évaluées.

Nous utilisons ensuite des estimations de 100 % des heures consacrées aux tâches administratives des policiers (40 % du total des heures de travail⁶⁴) et des estimations plus prudentes à 75 % (soit 30 % du total des heures de travail). Pour cette portion de leurs heures de travail, nous remplaçons le salaire horaire d'un policier par celui d'un agent de sécurité selon les taux en vigueur dans les provinces respectives (20,35 \$ en Alberta⁶⁵ et 18,34 \$ au Québec⁶⁶). Nous supposons que les taux d'avantages sociaux sont équivalents pour les policiers et les professionnels de la sécurité dans chacune des provinces en raison d'un certain nombre de facteurs, notamment la syndicalisation, laquelle augmente la probabilité de bénéficier d'un programme

59. Statistique Canada, Tableau 35-10-0076-01: Personnel policier et certaines statistiques de la criminalité, 2019.

60. Government of Alberta, Jobs, Job search resources, Occupations and salaries in Alberta, Wages and salaries in Alberta, Police officers (except commissioned), consulté le 6 mai 2021; Gouvernement du Canada, Emplois, Trouver un emploi, Guichet-Emplois, Analyse de tendances, Rémunération, Policier/policière au Québec (4311), Salaires horaires par communauté/région, Québec, consulté le 6 mai 2021.

61. Institut de la statistique du Québec, Coût des avantages sociaux et des heures chômées payées et effectif couvert selon le niveau de compétence de la Classification nationale des professions, Québec, secteur public, 2019, consulté le 15 avril 2021.

62. Statistique Canada, Juristat, Les ressources policières au Canada, 2019, Tableau 2: Dépenses totales au chapitre des services de police, en dollars courants, selon la province ou le territoire, 2018-2019, 2019.

63. Patricia Conor et al., « Les ressources policières au Canada, 2019 », Statistique Canada, 8 décembre 2020, p. 5.

64. Aili Malm et al., « Research Summary Report: A 30 Year Analysis of Police Service Delivery and Costing », Centre for Criminal Justice Research, University College of the Fraser Valley, August 2005, p. 9.

65. Salaire horaire moyen. Government of Alberta, Jobs, Job search resources, Occupations and salaries in Alberta, Wages and salaries in Alberta, Security guards and related security service occupations, consulté le 6 mai 2021.

66. Salaire horaire minimum. Gouvernement du Québec, *Décret sur les agents de sécurité*, Chapitre D-2, ss. 2 et 6, RRQ, 1981, c. D-2, r. 1; OC 441-84, s. 1, article 4.07, 2020.

complet d'avantages sociaux et d'une assurance médicale, ainsi que d'un régime de retraite d'employeur⁶⁷.

En supposant une marge bénéficiaire de 20 % pour l'entreprise de sécurité, nous arrivons à des économies annuelles minimales de près de 362 millions de dollars au Québec et de plus de 216 millions de dollars en Alberta, si 100 % des tâches administratives sont effectivement prises en charge par des sous-traitants en sécurité. Si seulement 75 % des heures administratives des policiers sont prises en charge, nous évaluons l'allègement budgétaire annuel potentiel à plus de 271 millions de dollars au Québec et à plus de 162 millions de dollars en Alberta.

Étude de cas 2 : la police auxiliaire

Québec

Nous utilisons la répartition selon l'activité policière au Québec telle que présentée dans un rapport gouvernemental de 2015 : 70 % des policiers de la province (police provinciale et municipale) travaillent à la gendarmerie, 13,6 % sont affectés aux enquêtes, 11,5 % aux services de soutien, 3,5 % à la gestion et à l'administration de façon permanente et 1,4 % aux mesures d'urgence⁶⁸.

Nous supposons, comme dans la première étude de cas, que 40 % du travail effectué par les policiers affectés à la gendarmerie sont des tâches administratives. Nous supposons également que les 60 % restants peuvent être répartis entre le personnel de sécurité et les policiers selon un ratio de 60:40. Ainsi, 60 % des tâches non administratives effectuées au sein de la gendarmerie (à savoir la surveillance du territoire, les patrouilles, la réponse aux appels des citoyens, le transport des prévenus et les activités de prévention) peuvent être confiées au personnel de sécurité. Il reste donc 40 % de ces tâches non administratives – celles qui sont plus directement liées aux fonctions principales du travail de la police – à la charge des policiers. Nous utilisons les mêmes salaires, avantages sociaux et marges bénéficiaires de sous-traitance que pour la première étude de cas, avec la même hypothèse d'une semaine de 40 heures pour une année civile complète. Nous reprenons également la même répartition des salaires et des avantages sociaux médians pour les poli-

ciers et les agents de sécurité que dans la première étude de cas.

Nous estimons que les policiers de la gendarmerie consacrent plus de 13,6 millions d'heures de travail à des tâches non administratives au Québec, ce qui représente un coût total de plus de 767 millions de dollars annuellement. En intégrant du personnel de sécurité aux activités de ce secteur pour prendre en charge plus de 60 % de ces tâches, une réduction budgétaire annuelle estimée à près de 228 millions de dollars pourrait être réalisée.

Parmi l'ensemble des effectifs policiers de la province, 3,5 % sont affectés en permanence à la gestion et à l'administration⁶⁹. La plupart de ces tâches pourraient être effectuées par des civils. Par conséquent, nous ne reprenons pas le ratio administratif de 40 % dans ce calcul et utilisons plutôt le nombre total d'heures travaillées par ce 3,5 % des policiers. Ainsi, sur un total estimé de 32 493 760 heures travaillées par les effectifs policiers au cours d'une année donnée, plus d'un million d'entre elles sont effectuées par des policiers affectés en permanence à l'administration et à la gestion. Nous émettons l'hypothèse que 80 % de ces heures peuvent être transférées au personnel de sécurité, avec une incidence faible ou nulle sur la qualité des services ou la sécurité publique. Sur les quelque 64 millions de dollars dépensés chaque année dans ce secteur uniquement, nous estimons les économies annuelles à plus de 25 millions de dollars.

Les ratios décrits dans cette étude de cas portant sur la répartition raisonnable entre les policiers et le personnel de sécurité sont déterminés de manière arbitraire, et ne servent qu'à indiquer de manière réaliste dans quelle mesure le budget des forces policières pourrait être réduit en y intégrant les compétences et l'expertise d'un personnel de sécurité qualifié.

Étude de cas 3 : gestion de la circulation

Alberta

Entre 2014 et 2018, 279 collisions mortelles, 13 235 accidents avec blessures non mortelles et 127 213 incidents ayant entraîné des dommages matériels ont été enregistrés en moyenne chaque année en Alberta, selon les données provinciales accessibles au public⁷⁰. Une collision mortelle mobilise 36,5 heures de travail policier,

67. Tingting Zhang, « Effects of Occupational Licensing and Unions on Labour Market Earnings in Canada », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 57, no 4, décembre 2019, p. 809.

68. Gouvernement du Québec, *La desserte policière au Québec, Profil organisationnel 2015*, Ministère de la Sécurité publique du Québec, 2017, p. 8.

69. *Idem*.

70. Government of Alberta, « Alberta Traffic Collision Statistics Summary 2018 », Traffic Safety, Alberta Transportation, février 2021, p. 3.

une collision causant des blessures non mortelles, 5 heures, et un accident n'entraînant que des dommages matériels, 1,5 heure⁷¹. Comme les collisions mortelles requièrent une présence policière pour examiner les lieux de l'accident, nous supposons que 40 % des heures nécessaires à l'examen et à la gestion des lieux doivent être effectuées par des policiers, et que 60 % peuvent être confiées à des sous-traitants en sécurité. Ainsi, pour chaque accident mortel, 14,6 heures de travail policier et 21,9 heures de travail pour le personnel de sécurité sont nécessaires. En utilisant les mêmes estimations en matière de salaires et d'avantages sociaux que dans notre première étude de cas, si nous confions aux agents de sécurité la gestion des formalités administratives liées à tous les accidents de la route, y compris les accidents mortels selon le ratio susmentionné, nous estimons les économies annuelles à près de 9 millions de dollars.

Simulation de transition

Pour être en mesure de procéder de manière réaliste à l'intégration des sous-traitants en sécurité, nous supposons un taux d'attrition, lequel comprend les départs à la retraite ainsi que les départs pour toute autre raison, calculé à partir d'une moyenne de l'attrition des trois années précédentes dans chacune des provinces. Au Québec, le taux d'attrition moyen entre 2017 et 2019 était de 4,7 %, et de 3,4 % en Alberta⁷². Nous retenons ces taux d'attrition tant pour les policiers que pour les sous-traitants en sécurité (qui sont également intégrés dans notre modèle), puisque les données sur les départs de ces derniers n'étaient pas publiquement accessibles.

Notre simulation de transition ne tient pas compte de la retraite prévue des policiers de chaque province qui y étaient admissibles à compter de 2019 (Québec 13 %, Alberta 6 %)⁷³. Puisque nous supposons qu'ils seront inclus dans les taux d'attrition des années suivantes, ils sont pris en compte dans le modèle afin de ne pas entraîner une diminution importante des effectifs policiers

au cours d'une année donnée. Cette hypothèse, comme toutes les autres, est prudente. Hypothétiquement, il pourrait y avoir une année ou deux au cours de laquelle un plus grand nombre de policiers partiraient à la retraite, ce qui augmenterait le taux d'attrition pour ces années en particulier. À long terme, cependant, l'attrition moyenne devrait rester stable.

Notre simulation de transition s'appuie sur ces taux d'attrition, sur le nombre actuel de policiers dans chacune des provinces, sur le salaire (et les avantages sociaux) des policiers et du personnel de sécurité à temps plein dans chaque province, et sur un ratio pour l'incorporation de personnel de sécurité en tant que « nouvelles embauches ». Le rapport entre le nombre de policiers et le nombre d'agents de sécurité prend en considération les tâches, les responsabilités et les besoins des forces policières, mais pourrait fluctuer en fonction des lignes directrices en matière de gestion du rendement et des normes de prestation de services prévues dans le contrat de sécurité attribué dans le cadre du processus d'appel d'offres. Aux fins de cette simulation, nous supposons que le taux de nouvelles embauches de personnel de sécurité est de 40 % pour chaque année après la première.

Par ailleurs, afin d'illustrer clairement la simplicité du déploiement progressif, nous ne tenons pas compte des hypothèses, calculs ou économies des études de cas susmentionnées qui ne sont pas spécifiquement mentionnés dans la présente description de notre simulation.

Pour ce qui est du calcul des économies, nous prenons simplement les salaires et les avantages sociaux des policiers et du personnel de sécurité pour l'année en question et nous les soustrayons des coûts de la première année, notre base de référence, qui correspond à une dotation complète en policiers.

71. Paul de Leur, *Collision Cost Study Update FINAL report*, Capital Resource Intersection Safety Partnership, avril 2018, p. 24.

72. Calculs des auteurs. Statistique Canada, Tableau 35-10-0076-01: Personnel policier et certaines statistiques de la criminalité, 2017; Statistique Canada, Les ressources policières au Canada, 2017, Tableau 4: Embauches et départs de policiers, selon la province ou le territoire, Canada, 2016-2017, 2017; Statistique Canada, Les ressources policières au Canada, 2018, Tableau 6: Embauches et départs de policiers, selon la province ou le territoire, Canada, 2017-2018, 2018; Statistique Canada, Les ressources policières au Canada, 2019, Tableau 6: Embauches et départs de policiers, selon la province ou le territoire, Canada, 2018-2019, 2019.

73. Statistique Canada, Les ressources policières au Canada, 2019, Tableau 6: Embauches et départs de policiers, selon la province ou le territoire, Canada, 2018-2019, 2019.

À PROPOS DES AUTEURS



KRYSTLE WITTEVRONGEL

Krystle Wittevrongel détient un baccalauréat en études du développement (développement international), un baccalauréat en sciences biologiques ainsi qu'une maîtrise en politiques publiques de l'Université de Calgary. Elle travaille présentement à compléter sa maîtrise en science, qu'elle doit finaliser en 2021. Elle a reçu plusieurs bourses d'études pour la qualité de son travail à la maîtrise et a publié des articles dans un certain nombre de revues scientifiques spécialisées.



OLIVIER RANCOURT

Olivier Rancourt est titulaire d'une maîtrise en sciences économiques de l'Université de Montréal. Son projet de recherche de fin de maîtrise concernait le biais politique dans l'application des plaintes antitrust par le Département de la Justice des États-Unis. Durant son parcours universitaire, il a occupé divers postes dans l'Association des Étudiants en Sciences Économiques de l'Université de Montréal (AÉÉSÉUM).



Institut économique de Montréal

910, rue Peel, bureau 600, Montréal QC H3C 2H8

T 514.273.0969 F 514.273.2581 **iedm.org**

ISBN 978-2-925043-12-6