



## ARCHIVED - Archiving Content

### Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

## ARCHIVÉE - Contenu archivé

### Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.



## *LA POLICE EN 2005*

*Mise à jour de l'étude sectorielle de 2000 et ramifications propres à la planification et la gestion des RH, dans l'immédiat et pour l'avenir*

En août 2005, le Conseil sectoriel de la police a conclu un marché avec l'entreprise IBM Business Consulting Services pour actualiser l'étude sectorielle de l'an 2000 (*Analyse stratégique des ressources humaines*). Le projet a été mené à bien en mars 2006 avec la production du présent rapport intitulé : **La police en 2005**.

À l'automne et au début de l'hiver, IBM a mené trois enquêtes auprès de 184 services de police. Une enquête portait sur l'effectif policier et les deux autres sur les pratiques propres aux ressources humaines (RH) et sur l'infrastructure en technologie de l'information (TI). Les résultats obtenus, ainsi qu'une recherche documentaire et des entrevues auprès d'intervenants clés constituent les états généraux de la police au Canada.

Ce rapport renferme un message au conseil d'administration de la part des experts-conseils, une information de base et trois chapitres de "résultats", c.-à-d. une mise à jour des trois s des cadres opérationnel et contextuel : les considérations socio-économiques, les menaces, l'imputabilité et la gouvernance. Il contient aussi un survol de la réalité policière en 2005, et une information actuelle sur les pratiques propres aux RH et sur la technologie dans le secteur de la police. S'y trouve également la première "base de données sur l'effectif policier", soit un précieux outil qui nous permettra de mieux comprendre, analyser et planifier les pratiques futures en matière de RH.

Les résultats viennent confirmer la plupart des recommandations formulées dans l'étude de l'an 2000 et le rapport redessine la carte routière qui guidera les activités futures du Conseil. Il est clair que la planification et la gestion des RH se sont améliorées au cours des cinq dernières années, mais pas au rythme nécessaire à la viabilité de la police. L'évolution des pratiques liées aux RH n'a été que modeste. Plusieurs services s'investissent, mais en leur nom propre et indépendamment des autres.

**La police en 2005** fait ressortir toute l'urgence d'intervenir sans plus tarder. La situation propre aux ressources humaines s'est détériorée, l'évolution démographique est inéluctable et le changement technologique s'opère de plus en plus vite. Et toujours, les attentes sont de plus en plus grandes à l'endroit du service de police public en matière de prévention du crime en milieu communautaire, d'enquêtes opportunes et efficaces, et du maintien de la loi mais de façon responsable sur le plan social.

Pour tout dire, à moins que le secteur ne se mette à fonctionner comme d'un seul homme en optant pour des stratégies et des activités horizontales et intégrées en vue d'améliorer la planification et la gestion des RH, l'effectif policier et la prestation des programmes et des services seront de plus en plus vulnérables. On a donné l'alerte il y a déjà cinq ans, mais la réaction a été tiède. L'heure est maintenant à l'engagement.

# Table des matières

- **Préambule - Message au conseil d'administration**
- **Sommaire** ..... page 7
- **Chapitres :**
  - Approche ..... page 15
    - méthodologie - contraintes
  - Trois indicateurs des cadres contextuel et opérationnel ..... page 26
    - considérations socio-économiques
    - menaces
    - imputabilité et gouvernance
  - Évolution démographique - base de données sectorielle..... page 35
    - instantané de l'effectif policier
    - scénarios prospectifs
    - ramifications propres au recrutement et à la relève
  - Enquêtes sur les RH et la TI - conclusions..... page 63
    - planification
    - pratiques de gestion
    - TI et cyberapprentissage
  - Tracé pour l'avenir ..... page 88
    - étapes à venir
- **Annexes**
  - Priorités et recommandations de l'étude de 2000; questionnaire afférent à l'enquête sur les RH; analyse documentaire; entrevues; comité directeur; services



# PRÉAMBULE - Message au conseil d'administration

## LE PASSÉ

*Plus de cinq années se sont écoulées depuis la parution de l'Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada ("étude de l'an 2000"). Ce rapport qui renferme cinq grands thèmes misait surtout sur des recommandations afférentes au recrutement que l'on souhaitait améliorer, élargir et intensifier, question de veiller à la diversification de la prochaine génération de talents policiers. Le rapport faisait également état des contraintes financières que vivaient les services de police partout au pays, contraintes qui gênaient leurs efforts visant à mieux gérer leurs ressources humaines.*

*Mais le constat le plus important du rapport était que les policiers de calibre n'allaient tout simplement pas tomber des nues. L'heure était à la planification et à la gestion d'une relève de qualité. Essentiel donc de mieux planifier et de mieux gérer les pratiques propres aux RH afin de pouvoir faire face à la foule de pressions qui s'exercent sur le milieu policier. La recommandation clé invitait la collectivité policière à collaborer, à mettre en commun ses ressources et à travailler dans le meilleur intérêt du service de police public au Canada.*

*Bien que le rapport ait été relégué aux oubliettes pendant quelques années, bon nombre de ses instigateurs ont continué de travailler dans les coulisses. Ils ont encouragé leurs collègues – haut-placés des services de police, leaders des associations, hautes instances gouvernementales et éducateurs - à mettre sur pied un conseil sectoriel. Ils savaient fort bien que d'autres secteurs d'activité au Canada avaient bénéficié de pareille collaboration et y ont vu une occasion que la police publique se devait de saisir.*

*Leurs efforts n'ont pas été en vain : en effet, 2005 a marqué le lancement du Conseil canadien sectoriel de la police (CSP).*

*Le premier rapport remontait à déjà cinq ans. La rapidité et l'ampleur du changement survenu au cours de ces années étaient telles que le CSP a cru essentiel d'actualiser les priorités et les recommandations de l'étude de l'an 2000, pour asseoir ses nouvelles stratégies et ses nouveaux plans d'action. Il importait de mieux comprendre les grandes tendances du jour. L'idée n'était pas de refondre l'étude précédente, mais plutôt de revoir la donne et de s'attarder davantage à la gestion des jeunes talents pendant la durée de leur carrière de policier.*



# Message au conseil d'administration ...

## LE PRÉSENT

*La mise à jour a pris fin en mars 2006 après avoir passé en revue les défis propres aux ressources humaines auquel le secteur de la police public faisait face il y a cinq ans. Puis, elle fait le point sur les défis qui perdurent, présente sommairement les nouveaux défis et se tourne vers l'avenir.*

*Alors que la mise à jour était en cours, le CSP a pris racine et a entrepris des initiatives de valeur telles :*

- la création d'un site Web pour centraliser toute information, recherche, nouvelle pertinente aux RH policières et encourager le réseautage des praticiens, des planificateurs et des décideurs;*
- la conception d'un sondage auprès des jeunes Canadiens et Canadiennes, afin de savoir par où commencer en matière de recrutement;*
- le lancement d'un bulletin de nouvelles pour communiquer les principaux résultats de recherche et amener le secteur tout entier à se concentrer sur la planification et la gestion, et*
- l'élaboration d'un plan d'entreprise stratégique, afin d'encadrer les activités du Conseil.*

*Le conseil d'administration a ordonné ses activités selon trois priorités stratégiques, afin de veiller à un secteur mieux avisé, intégré et réseauté. Il a aussi autorisé des projets diagnostiques et des initiatives stratégiques dans quatre secteurs clés : le recrutement, les cadres de compétences, l'éducation/la formation, et le développement du leadership.*

*Le premier rapport préconisait la collaboration en matière de RH au sein de la police publique. Le secteur a fait un grand pas en avant avec la mise sur pied du CSP et de son conseil d'administration. Il existe de nombreux conseils sectoriels au Canada, mais peu jouissent de l'engagement des leaders au même titre que le CSP. C'est l'occasion rêvée de transformer le secteur grâce à la collaboration, au partage des bonnes idées et l'harmonisation des initiatives.*

## LE FUTUR

*Le défi est de savoir comment utiliser le Conseil efficacement; c'est-à-dire comme agent catalyseur pour apporter les améliorations qui s'imposent en matière de planification et de gestion des RH de la police publique. Ce rapport redessine la carte routière et confirme les orientations de l'étude de l'an 2000. Des progrès ont été réalisés, mais pas au rythme attendu eu égard bon nombre des bornes fixées.*

## *Message au conseil d'administration ...*

*Certains services de police ont multiplié leurs efforts de recrutement afin d'attirer de bons candidats pour l'avenir. Mais nombreux sont ceux qui ont continué d'employer les méthodes éprouvées. Autrement dit, l'évolution des pratiques de planification et de gestion des RH policières n'a été que modeste. Plusieurs services s'investissent, mais en leur nom propre et indépendamment des autres.*

*Il faut intervenir sans plus tarder. L'évolution démographique est inéluctable et le changement technologique s'opère de plus en plus vite. Et toujours, les attentes sont de plus en plus grandes à l'endroit du service de police public en matière de prévention du crime en milieu communautaire, d'enquêtes opportunes et efficaces, et du maintien de la loi mais de façon responsable sur le plan social.*

*Le CSP compte entreprendre plusieurs projets de plus, projets qu'il a qualifié de "diagnostiques", mais du coup, il risque de devenir uniquement un centre d'études.*

*Le CSP peut devenir la plaque tournante de la planification et de la gestion des RH et devenir un réseau du savoir. Il peut colliger des données et dresser l'éventail des pratiques optimales à l'intention des services de police, mais il lui faut faire davantage. Cela ne sera pas possible sans le leadership et l'engagement inconditionnels du conseil d'administration.*

### **LE DÉFI**

*Cette mise à jour confirme les résultats contenus dans le rapport de 2000 et l'occasion qui s'offre au conseil d'administration d'influer sur l'intégration des ressources humaines. Ce ne sera pas une mince affaire, mais l'avenir peut être prometteur. La police dispose depuis fort longtemps de moyens de collaborer, mais peu sont consacrés aux RH, et maintenant elle est outillée pour relever ce qui est réputé être le défi de l'heure.*

*Pour que le CSP puisse réaliser son plein potentiel, il faut que les hautes instances policières exhortent les leurs à le mettre à contribution, c'est-à-dire à utiliser l'information disponible, puis à passer à l'action. Quelques petits projets-pilotes sollicitant les services de police feront passer le message comme quoi le secteur a la ferme intention de mettre le CSP à profit.*

**Soumis respectueusement, T. Lister, partenaire, IBM Business Consulting Services**

# *La police en 2005 - Planification et gestion des RH*



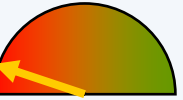

## SOMMAIRE

***Pour les indicateurs cruciaux, soit les données démographiques de l'effectif, la planification et la gestion des RH, les cadres contextuel et opérationnel, l'aiguille du cadran de la gestion du rendement est dans la zone rouge.***



# Résultats de l'analyse par rapport à l'étude de l'an 2000

(Se reporter à l'annexe 1)

La situation en l'an 2000	La situation en 2005	Le risque (rouge = grand)
<p>1. <b>Cadre contextuel - les pressions socio-économiques exigent une police capable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>les pressions ne sont pas moins grandes et certaines le sont encore plus</li> <li>certaines mesures ont été prises</li> <li>il est essentiel de veiller à l'acquisition continue du savoir et au perfectionnement de l'effectif policier</li> </ul>	
<p>2. <b>Cadre opérationnel - complexité des besoins grandissants en matière de compétences</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>les vieilles menaces pèsent toujours alors même que de nouvelles apparaissent d'où l'importance d'être encore plus agile et habile</li> <li>le crime organisé s'est répandu dans le monde entier et il y a des recoupements avec les nouvelles menaces que pose le terrorisme</li> <li>la cybercriminalité a une longueur d'avance sur les aptitudes de la police à y faire face</li> <li>pour prendre les devants, il faut sans cesse renouveler les techniques et la formation</li> </ul>	
<p>3. <b>Effectif - améliorer, élargir et intensifier le recrutement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'effectif policier a vieilli et part à la retraite</li> <li>l'effectif de la prochaine génération doit être à l'image du Canada</li> <li>la police accuse du retard par rapport aux autres secteurs lorsqu'il s'agit de cibler le recrutement et la rétention de la prochaine génération de talents diversifiés</li> </ul>	
<p>4. <b>Planification et gestion des RH - améliorer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>des candidats de calibre ne tombent pas des nues</li> <li>il est impératif de mieux planifier et gérer les RH - l'intégration est la locomotive de l'efficacité</li> </ul>	



# Sommaire ... Mise à jour sectorielle 2005

Ce document survole le milieu policier actuel en s'attardant à quatre volets clés :

1. **Étude sectorielle de 2000** - Une mise à jour des cinq priorités et des 25 recommandations - la raison initiale pour laquelle le Programme des conseils sectoriels du gouvernement fédéral a créé son premier conseil dans le secteur **public**, soit le Conseil sectoriel de la police.
2. **Mise à jour des cadres opérationnel et contextuel** - Une analyse documentaire et des entrevues auprès des principaux intéressés du secteur en portant une attention particulière à trois indicateurs clés : le socio-économique, les menaces, ainsi que la gouvernance et l'imputabilité.
3. **Mise à jour démographique** - Les résultats d'une enquête menée auprès de 184 services de police les priant de fournir des renseignements sur leurs employés. Cette information a été analysée, puis présentée sous forme graphique, y compris une modélisation préliminaire, afin de dépister les tendances et les enjeux futurs.
4. **Évaluation des pratiques et de la technologie de l'information** - Le point sur la situation actuelle grâce à une analyse poussée des résultats obtenus par suite de deux enquêtes auxquelles a répondu une portion statistiquement représentative de la collectivité policière.

En bref :

1. **Étude sectorielle de l'an 2000** - Ce rapport confirme les cinq priorités et la plupart des 25 recommandations contenues dans l'étude de l'an 2000 selon lesquelles il est toujours aussi actuel de mettre l'accent sur l'amélioration de la planification et de la gestion des RH. Très peu de progrès ont été réalisés pour ce qui est :
  - du recrutement
  - d'accroître l'efficacité au niveau sectoriel
  - d'améliorer la capacité de planification des RH
  - d'assainir les relations patronales-syndicales, et
  - d'augmenter le financement et les ressources disponibles.

## Sommaire ...

Il n'y a pas lieu de s'étonner du peu de progrès réalisé. Étant donné qu'il n'existait aucun mécanisme pour focaliser les appuis du secteur tout entier avant janvier 2005, peu a été accompli pour faire face aux enjeux.

Ce n'est pas dire que rien n'a été fait. Mais les réalisations, quelles qu'elles soient, ont été isolées et en réponse à des besoins immédiats de certains services en particulier. Peu nombreux sont les associations ou les organismes (Association canadienne des chefs de police, Association canadienne des commissions de police, Association canadienne de la police professionnelle, etc.) qui disposent du personnel et des ressources voulues pour s'attaquer à ces enjeux sectoriels pancanadiens. L'annexe 1 fait état des progrès réalisés à la lumière des priorités et des recommandations contenues dans l'étude de l'an 2000.

### 2. Indicateurs clés des cadres opérationnel et contextuel

Le chapitre 2 du présent rapport porte sur les tendances qui se dégagent selon trois indicateurs : le socio-économique, les menaces et la gouvernance. On procède ensuite à une extrapolation de ces tendances sur cinq ans.

La situation n'est pas vraiment prometteuse : l'indicateur de la "performance" du secteur est dans la zone rouge

- La police est à la merci de la conjoncture économique et des pressions sociales grandissantes tout en étant de moins en moins à même de faire face aux enjeux.
- Le crime est de plus en plus sophistiqué, alors que le progrès technologique est inévitable et le crime organisé, international. Les enquêtes sont de plus en plus complexes et exigent de plus en plus de ressources et de temps. Les services de police se voient contraints d'emboîter le pas, ce qui se répercute sur leurs budgets. Il y a également la dynamique des compétences juridictionnelles, alors que la démarcation est moins nette en matière de sécurité personnelle et publique, et qu'apparaît le spectre des pandémies.
- La gouvernance et l'imputabilité en regard des attentes et de la surveillance du grand public, de l'attention soutenue des médias et de l'expansion d'un régime de police à deux vitesses, soit le service de police public et celui de la sécurité privée, ont créé un milieu policier où la gestion est compliquée et changeante. Il faut accroître la collaboration pour se doter des normes, des méthodes et des pratiques universelles et ainsi veiller à l'efficacité des services.

## 3. La nouvelle réalité policière

Le chapitre 3 fait état des réponses à la demande d'information sur les employés. Il s'agissait d'une première tentative de collaboration de la part du Conseil pour établir une banque de données renfermant des données démographiques actuelles et fiables sur l'effectif policier. Les avantages à en retirer :

- la collecte de données et l'analyse des enjeux démographiques de première importance, tels le recrutement et la rétention;
- l'établissement d'un point de référence à partir duquel on pourra suivre l'évolution des tendances et procéder à une analyse plus poussée;
- l'établissement d'un point de référence, afin de procéder à une analyse contextuelle annuelle et ainsi assurer une collectivité mieux avisée et mieux intégrée, conformément aux priorités stratégiques du Conseil en 2006-2007.

Les données nous portent à croire que le secteur a des défis de taille à relever en ce qui a trait à la main-d'oeuvre et que le recrutement doit être un volet crucial d'une stratégie sectorielle à laquelle il faut prêter une attention nationale :

- un effectif vieillissant de plus en plus apte à partir à la retraite, ainsi qu'un marché de travail très concurrentiel pour les jeunes et ceux possédant des compétences spécialisées, et ce, dans tous les services et dans tous les secteurs;
- le défi que pose la mise sur pied d'un effectif à l'image de la collectivité pluraliste qu'il sert, à moins que la police soit perçue comme un employeur de choix;
- les attentes d'un public plus âgé et de plus en plus diversifié;
- la nécessité d'un effectif plus instruit et plus apte à établir des liens communautaires;
- la relève des cadres supérieurs - comment gérer et combler le vide que laisseront derrière eux ces gens chevronnés - 40 à 50 % d'entre-eux prendront leur retraite d'ici cinq ans;
- aux niveaux actuels, les taux de recrutement chez les agents ne suffiront pas à renouveler l'effectif des cadres intermédiaires ou supérieurs;
- les attentes salariales surpassent les ressources publiques -- la concurrence est vive.

# La police canadienne ... La nouvelle réalité policière

- Le rapport brosse un tableau de la police qu'il décline en grandes catégories :
  - Le Canada compte 229 corps policiers :
    - un service de portée nationale : la GRC
    - trois services de police provinciaux : la Royal Newfoundland Constabulary, la Sûreté du Québec et la Police provinciale de l'Ontario
    - 169 services de police municipaux
    - 56 services de police des Premières nations
  - 61 050 policiers desservent 32 270 507 Canadiens et Canadiennes
    - soit 186 agents par 100 000 habitants ou un agent pour chaque tranche de 528 Canadiens
    - les femmes représentent ~17 % de l'effectif et sont relativement jeunes - 74 % d'entre elles ont moins de 15 ans d'expérience

Taille du service	N <sup>bre</sup> d'employés par service	N <sup>bre</sup> de services par catégorie
Très grand	> 1000	13
Grand	300 à 999	14
Moyen	100 à 299	24
Petit	25 à 99	63
Très petit	< 25	115
Total		229



## 4. Capacité de planification et de gestion des RH

Le chapitre 4 renferme les résultats des enquêtes visant à évaluer les pratiques propres aux RH existantes, ainsi que la capacité technique et opérationnelle de l'infrastructure, afin de poursuivre le cyberapprentissage.

Bien que la capacité de planification et de gestion des RH se soit améliorée depuis l'an 2000, les enquêtes révèlent que la planification des RH n'est pas encore pleinement intégrée à la planification opérationnelle et stratégique, et que les approches novatrices ne suffisent pas à satisfaire à la demande.

L'inefficacité et le double emploi continuent de caractériser le secteur. Les pratiques exemplaires sont mal comprises et l'on ne diffuse pas vraiment les résultats des recherches entreprises ou les connaissances acquises. Si la plupart des plus grands services qualifient de grande l'importance que revêtent les pratiques courantes en matière de RH et s'en disent fort satisfaits, il n'empêche que le taux de satisfaction est plutôt faible relativement

- au recrutement d'un effectif diversifié
- à l'évaluation et à la gestion du rendement
- à l'apprentissage et au perfectionnement
- à la gestion et à la planification des renseignements propres aux RH.

Quels sont les trois enjeux les plus importants aux yeux des services ? Le recrutement, la formation, ainsi que la motivation et la productivité des employés.

Quant à l'infrastructure technique et opérationnelle de la TI, même si elle demeure un obstacle à un usage répandu du cyberapprentissage, le secteur s'adonne de plus en plus à ce type de formation et renonce à celle donnée en salle de classe.

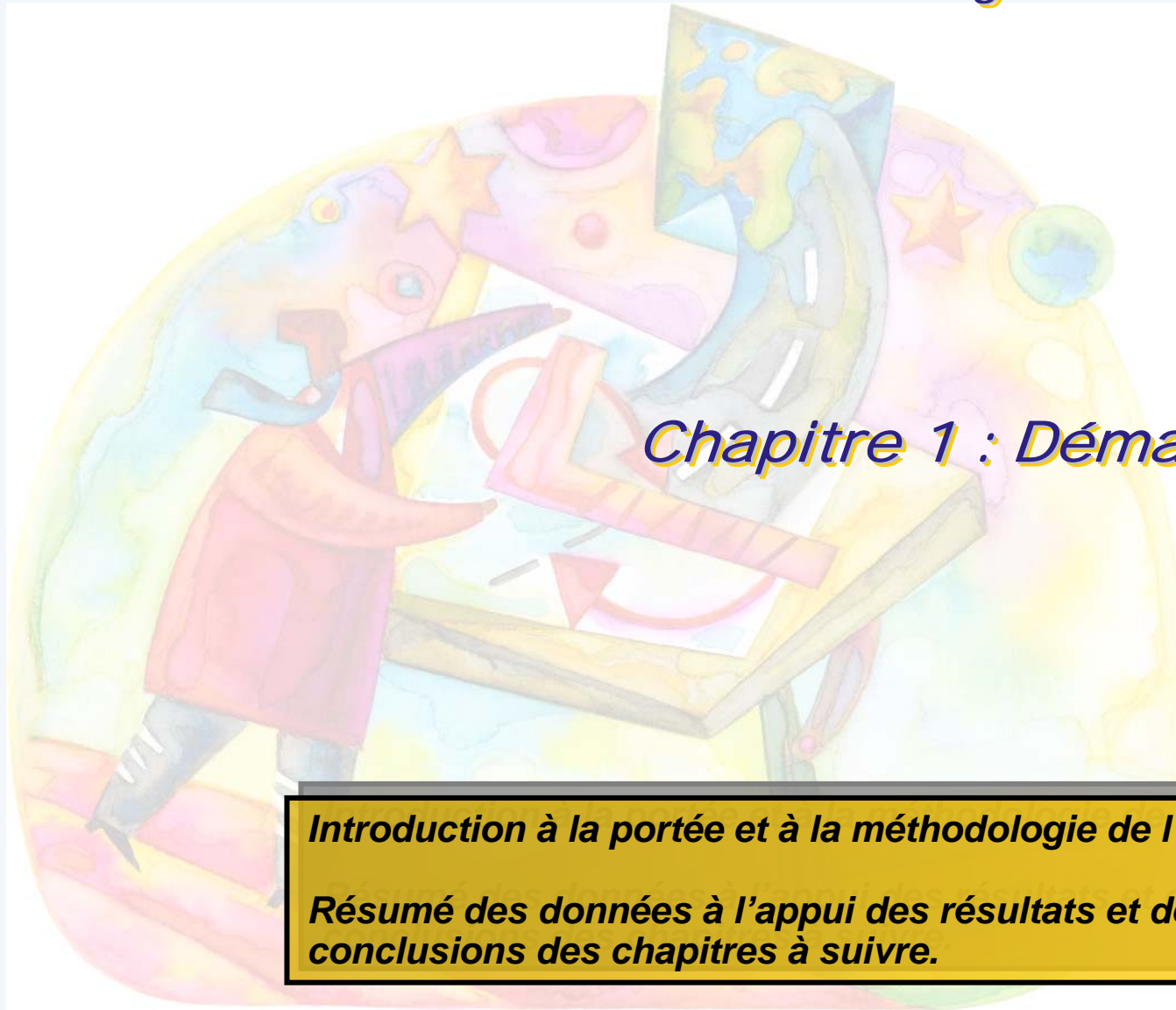
**Bref, les défis de la planification et de la gestion des RH sont nombreux et les pressions s'intensifient. Le Conseil sectoriel devrait encourager la collaboration et faciliter l'intégration, afin d'optimiser les ressources et de favoriser les services de police à rendement élevé.**

- préconiser la collaboration pour les dossiers complexes et intersectoriels
- faciliter les travaux prioritaires en matière de planification des RH et de professionnalisation de la police
- appuyer la mise en oeuvre commune d'un cadre de compétences intégrées pour toutes les fonctions -- un jeu d'habiletés et de compétences pour toutes les juridictions
- tirer au clair les normes professionnelles pour la police et les éducateurs de la police
- veiller à l'élaboration collaborative de pratiques de recrutement et de rétention nationales -  
- éviter le double emploi et intégrer les efforts visant à susciter l'intérêt et le calibre du bassin de recrutement
- élaborer une stratégie de mise en commun des initiatives portant sur la gestion de l'information et les techniques de communication ou d'apprentissage.

### ÉTAPES À FRANCHIR

Ce rapport redessine la carte routière - la voie à suivre est claire - le secteur a l'occasion d'intervenir et les moyens de mesurer les progrès réalisés. Le Conseil s'est attelé à la tâche de mobiliser le "secteur" et d'amener le conseil d'administration à mener les efforts d'intégration et de normalisation. À court terme, le Conseil s'investira dans deux grands secteurs d'activité :

- 1. la recherche** - optimiser le financement public (Programme des conseils sectoriels) pour mener des études diagnostiques propres à la planification et à la gestion des RH axées sur les compétences, le recrutement, la formation et l'éducation, et le développement du leadership;
- 2. le réseautage** - se servir du Web pour établir des liens virtuels avec les partenaires et les intervenants gravitant autour d'une seule vision et orientation stratégique.



## *Chapitre 1 : Démarche*

***Introduction à la portée et à la méthodologie de l'étude.***

***Résumé des données à l'appui des résultats et des conclusions des chapitres à suivre.***

- **Ce rapport fait partie intégrante du processus d'analyse contextuelle, à savoir :**
  - pour le conseil d'administration, il correspond à une mise à jour de l'étude de 2000 et sert de point de convergence, l'idée étant de poursuivre le dialogue sur la planification et la gestion intégrée et collaborative des RH, ainsi que sur la police de l'avenir
  - pour les membres du CSP, c'est le point de départ pour être "mieux informé" et "en réseau" - il s'agit-là de priorités stratégiques cruciales
  - pour les services de police, les entités de gouvernance policières et les autres intervenants, le rapport les encourage à mettre l'épaule à la roue collective
    - **tous bénéficieront d'une meilleure compréhension des cadres contextuel et opérationnel**
  - pour les planificateurs, les décideurs et les praticiens du "secteur", c'est le début d'une contre-attaque quant aux enjeux liés à la planification et à la gestion des RH, et ce, à la lumière du cadre contextuel, soit
    - **une réalité économique intransigeante, des ressources amoindries et une demande sans cesse grandissante pour des programmes et des services.**
- **Les chercheurs du secteur policier devraient également trouver cette matière utile tant par son contenu que par l'occasion qu'ils ont d'utiliser la base de micro-données démographiques.**

***Le Conseil continuera de favoriser l'analyse contextuelle multi-vectorielles, car celle-ci est essentielle à la planification et à la gestion améliorées des RH.***

## Toile de fond -- Le pourquoi et le comment

- **Le pourquoi - Analyse entamée par le Conseil canadien sectoriel de la police (CSP - créé au début de 2005) pour asseoir sa planification stratégique :**
  - il fallait vérifier que les priorités et les recommandations contenues dans l'étude de l'an 2000 étaient encore actuelles, afin d'orienter les activités et les recherches futures
  - il fallait servir de fil conducteur au "secteur" - au lendemain de l'étude de 2000, nombreux sont ceux qui ont perdu de vue la démarche sectorielle propre aux RH :
    - **cette étude permet donc à la collectivité policière de renouveler ces efforts et**
    - **d'échanger de manière suivie, afin de comprendre la valeur de la coopération sectorielle lorsqu'il s'agit de faire face aux enjeux et aux défis en matière de RH.**
  
- **Le comment - En août 2005, nous avons passé contrat avec IBM Business Consulting Services pour entreprendre le processus d'actualisation :**
  - la méthodologie de recherche est semblable à celle de l'an 2000
  - un plus petit comité directeur
  - un moins grand nombre d'entrevues avec des cadres supérieurs - aucune visite sur place
  - une analyse documentaire plus restreinte aux fins de l'évaluation des cadres contextuel et opérationnel
  - une collecte de données plus efficace par rapport au coût :
    - **on a mené trois enquêtes**
      - une demande de renseignements sur les employés (Excel)
      - deux cyber-enquêtes auxquelles on pouvait répondre par télécopieur ou par courriel :
        - o **sur les pratiques, capacités et besoins en RH, et**
        - o **sur les capacités techniques en cyberapprentissage.**



- **La mise à jour a porté sur quatre vecteurs :**
  - une mise à jour des cadres opérationnel et contextuel
  - une mise à jour des données démographiques
    - **situation actuelle des civils et des agents**
    - **prévisions quant à l'évolution future de l'effectif**
  - une mise à jour des défis en matière de RH
  - une mise à jour de la capacité technologique des services de police, y compris le cyberapprentissage.
- **Les services de police se sont montrés plutôt prudents quant à la divulgation de l'information - taux de réponse ~ 40 %**
  - ce qui n'a pas manqué d'influer sur la participation des services de police sans pour autant compromettre l'échantillon représentatif des services de différentes tailles.
  - des quelque 230 services de police, 184 ont été directement invités à participer
    - **taux de réponse des services ayant plus de 300 agents : 58 %**
    - **la majorité des services qui n'ont pas répondu compte moins de 25 agents.**
- **Première enquête sur les données démographiques : 59 services de police (32 %) ont fourni des données sur leurs employés :**
  - ils représentent 75 % de l'effectif policier,
  - y compris un service regroupant la police militaire, le ministère de la Défense nationale et la police des chemins de fer
    - soit 1 600 agents de plus
  - nous ont permis de tirer des conclusions fiables sur l'effectif à l'échelle nationale et à la plupart des paliers provinciaux
  - la méthodologie est bonne, mais des données supplémentaires sont toutefois requises pour les groupes recherchant l'équité (les données sur les femmes servant de cas de figure) et pour établir des prévisions probantes sur la dynamique du milieu de travail.
- **Deuxième enquête sur les pratiques propres aux RH : 71 services-répondants (39 %); troisième enquête sur les capacités en TI avec un taux de réponse de 62 services (34 %) :**
  - nous avons entendu les vues des différentes régions du pays.

## Toile de fond - Légère modification à la portée de l'étude

- **L'étude de l'an 2000 avait adopté la même portée que la publication de Statistique Canada, *Les Ressources policières au Canada, 2005*, tout en omettant :**
  - le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS)
  - la police militaire
  - la police des chemins de fer; la police des transports en commun et autres services de police corporatifs (Hydro-Québec, etc.)
  - le personnel des ministères fédéraux et provinciaux responsable d'appliquer les lois relatives à l'impôt sur le revenu, les douanes et l'accise, l'immigration, les pêcheries et la faune, et
  - les agents de sécurité privés et les enquêteurs privés.
- **L'analyse de 2005 a élargi la portée de l'étude de l'an 2000 pour inclure :**
  - la police militaire et la police des chemins de fer.
  - Cette portée élargie altère la base de référence :
    - **les douze grands corps policiers du Canada comptent plus de 1 000 agents**
    - **les organisations de police militaires et de police des chemins de fer représentent 1 600 agents de plus**
    - **Statistique Canada a rapporté un total de 61 050 agents de police au Canada (2005) comme base de référence aux fins de comparaison des effectifs.**
- **Statistique Canada ne rapporte pas le nombre total de services de police au Canada :**
  - la base de données du CSP a constitué l'échantillon des enquêtes -- on a invité 184 services de police dont on connaissait les coordonnées à l'époque
  - on estime que la plupart sinon la totalité des services non recensés dans la base de données sont composés de moins de dix policiers.

## *Toile de fond - Méthodologies des enquêtes*

- **On a mené les trois enquêtes (données démographiques, pratiques propres aux RH et capacité en TI) de septembre à novembre**
- **On a invité par courriel les particuliers (en général, les chefs de service) sur la liste des services de police**
  - les cyber-enquêtes contenaient des liens électroniques aux outils de sondage en ligne de même que l'enquête sur support Microsoft Word et Adobe PDF en français et en anglais
  - les répondants pouvaient donc participer par télécopieur, par courriel ou directement en ligne
  - des rappels ont également été envoyés -- les services sans adresse électronique ont reçu une invitation dans le courrier.
- **Les échéances initiales étaient fixées à environ trois semaines après l'envoi**
  - mais furent reportées souvent pour encourager la participation
  - plusieurs sondages reçus au début de janvier 2006 ont été inclus dans l'analyse.
- **On a retenu le nombre de policiers pour déterminer la taille des services de police :**
  - il n'existe pas de méthode uniforme pour dénombrer les employés civils appartenant à un corps policier.
- **L'analyse regroupe les résultats de trois façons :**
  - % des réponses (une réponse collective par service)
    - **sans égard à la taille du service**
  - % des agents (la réponse d'un service tient compte de son effectif policier)
  - % des civils (la réponse d'un service tient compte de son effectif civil)
- **Le texte des trois enquêtes est disponible en ligne sur le site Web du CSP, c.-à-d. à [www.policecouncil.ca](http://www.policecouncil.ca)**

- **Enquête n° 1 sur les données démographiques -- demande de renseignements faite début septembre 2005**
  - chaque organisme policier a été invité à fournir des données démographiques de base sur ses employés policiers et civils
  - aucune demande d'information qui pourrait contrevenir aux droits à la vie privée
  - seulement sept champs de données démographiques ont été retenus :
    - **la province d'emploi**
    - **le sexe**
    - **l'année de naissance**
    - **l'année d'entrée en fonction**
    - **le groupe professionnel**
    - **le grade (dans le cas d'un policier)**
    - **l'année de la dernière promotion (dans le cas d'un policier).**
  - On a aussi demandé aux services de fournir les données correspondantes sur les anciens employés, y compris la raison de leur départ, afin de calculer les taux d'attrition
  - Ainsi, on a pu obtenir des données démographiques de base sur environ 60 000 employés dont :
    - **12 000 civils et 48 000 policiers**
    - **il s'agit donc d'un cliché démographique actuel de plus de 75 % des employés de services de police.**
- **Enquête n° 2 sur les pratiques propres aux RH - demande de renseignements faite à la mi-octobre**
  - inventaire des pratiques actuelles et évaluation d'un jeu de facteurs liés aux RH selon leur importance
- **Enquête n° 3 sur les capacités en TI -- demande de renseignements faite début novembre**
  - information sur l'infrastructure et les capacités en TI, y compris le cyberapprentissage.

## Enquête n° 1 ... - Résumé des micro-données

- **Un total de 59 services de police ont fourni leur jeu de micro-données démographiques :**
  - un taux de réponse correspondant à 32 % des 184 services pressentis
  - ne tient pas compte des réponses de trois services qui sont parvenues après la date limite.
- **Aux fins d'analyse des micro-données, on a créé cinq catégories de service selon la taille de leur effectif.**

Catégorie	N <sup>bre</sup> d'agents	N <sup>bre</sup> de services dans la catégorie	Données reçues	Taux de réponse	% d'agents en 2005
Très grand	> 1 000	13 (dont 1 ch.fer et militaire)	12	92 %	66,5 %
Grand	300 à 999	14	6	43 %	5,2 %
Moyen	100 à 299	24	10	41 %	2,2 %
Petit	25 à 99	63	17	27 %	1,2 %
Très petit	< 25	115	14	12 %	0,4 %
<b>Total :</b>		229	<b>59*</b>		75,5 %

\* Analyse des données reçues de 56 services seulement, car trois services ont répondu sur le tard.



# Méthodologie ... Résumé des micro-données des enquêtes n<sup>os</sup> 2 et 3 -- RH, TI

## Enquête sur les RH

- 71 services, soit un taux de réponse de 39 %
  - **59 % des réponses reçues en ligne**
  - **les autres réponses ont été reçues par télécopieur ou par courriel**
  - **45 021 agents - 72 %, y compris la police militaire et celle des chemins de fer.**

## Résumé des réponses à l'enquête sur les RH

Taille du service	Fourchette - N <sup>bre</sup> d'agents	Réponses	N <sup>bre</sup> d'agents	% d'agents dans l'échantillon	Agents au Canada exprimés en %
Très grand	> 1 000	11	39 466	87,7 %	62,8 %
Grand	300 à 999	5	2 347	5,2 %	3,7 %
Moyen	100 à 299	11	1 666	3,7 %	2,7 %
Petit	26 à 999	21	1 237	2,7 %	2,0 %
Très petit	< 25	23	305	0,7 %	0,5 %
Échantillon total		71	45 021	100 %	71,6 %

## Enquête sur la TI, y compris le cyberapprentissage

- 62 services, soit un taux de réponse de 34 %
  - **48 % des réponses reçues en ligne**
  - **52 % par télécopieur ou par courriel**
  - **38 901 agents - 62 %, y compris la police militaire et celle des chemins de fer.**

## Résumé des réponses à l'enquête sur la TI

Taille du service	Fourchette - N <sup>bre</sup> d'agents	Réponses	N <sup>bre</sup> d'agents	% d'agents dans l'échantillon	Agents au Canada exprimés en %
Très grand	> 1 000	8	32 723	84,1 %	52,1 %
Grand	300 à 999	6	3 202	8,2 %	5,1 %
Moyen	100 à 299	10	1 623	4,2 %	2,6 %
Petit	26 à 999	22	1 136	2,9 %	1,8 %
Très petit	< 25	16	217	0,6 %	0,3 %
Échantillon total		62	38 901	100 %	61,9 %

## Méthodologie ... Élaboration d'un scénario

- L'évolution de l'effectif policier est modélisée en utilisant la base de micro-données policière.
- On extrapole les statistiques en fonction des probabilités de transition calculées selon les taux d'attrition et de transition moyens des cinq dernières années :
  - la moyenne historique prévoit le départ de 2 % des effectifs chaque année
    - **on attribue le statut "rayé de l'effectif" à 2 % des fiches sélectionnées au hasard pour chaque année de la simulation**
  - pour les retraites, le statut "à la retraite" est fonction de l'âge et des années de service
    - **les probabilités sont plus grandes que les policiers âgés de plus de 55 ans ayant 25 années sont partis à la retraite**
    - **les policiers de 35 ans ayant 10 années de service ont très peu de chance d'être désignés ainsi**
  - les données d'attrition ne distinguent pas toujours ceux qui quittent définitivement le secteur du maintien de l'ordre de ceux qui se joignent à un autre corps policier
    - **on suppose que ceux qui quittent un service de police quittent aussi le secteur du maintien de l'ordre**
    - **pour le recrutement, il s'agit-là du scénario le plus défavorable qui exagère le défi de recrutement commensurablement au nombre de policiers qui se joignent à d'autres services**
    - **lorsque la raison du départ est explicite c.-à-d. que le policier s'est joint à un autre service de police ou l'équivalent, on désigne la transition comme s'il s'agissait d'une mutation ou d'une promotion au sein d'un même corps policier**
  - le taux d'attrition et les probabilités de transition proviennent des fiches fournies par les répondants
    - **les dossiers de promotion soumis n'indiquent pas le grade précédant la promotion. On ne peut donc pas distinguer une promotion à l'intérieur d'une des trois catégories de policiers d'une promotion d'une catégorie à une autre**
    - **aussi, on suppose que les taux de promotion du grade d'agent à celui de sous-officier, et de sous-officier à officier supérieur assurent des effectifs constants dans les grades supérieurs.**

# *Méthodologie ... Limites et avenir du jeu de micro-données démographiques*

- **On peut produire d'autres scénarios en variant les hypothèses d'attrition et de promotion.**
- **L'insuffisance des données fait en sorte qu'il faut supposer que l'effectif féminin est représentatif des autres groupes difficiles à recruter;**
  - les données recueillies ne permettent pas une analyse de la représentation des raciaux visibles et des autochtones,
    - **vu la taille de l'échantillon et la résistance anticipée relative à la vie privée.**
- **NOTA**
  - Il faudrait étendre la portée des données fournies afin d'inclure des renseignements sur les groupes d'équité et autres indicateurs de la mobilité professionnelle.
  - Le jeu de micro-données du CSP est disponible pour de plus amples analyses à la collectivité policière, sur demande et sur signature d'une entente avec le CSP.



**Chapitre 2 :**  
**RÉSULTATS PROPRES AUX INDICATEURS**  
**DES CADRES CONTEXTUEL ET OPÉRATIONNEL**

**Ce chapitre résume les résultats/conclusions de l'analyse contextuelle -- tendances, enjeux et répercussions relatifs à trois indicateurs :**

- **les considérations socio-économiques**
- **les menaces**
- **l'imputabilité et la gouvernance**

# Le contexte - Tendances socio-économiques

La situation en 2000	La situation en 2005	Perspectives en 2010
Considérations socio-économiques		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les disparité économiques engendrent des pressions sociales – au sein des familles et des collectivités – propices au crime</b></li> <li>• <b>La prévention du crime se rapproche du travail social</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les disparités socio-économiques existent toujours</b></li> <li>• <b>Certains services font preuve de créativité en faisant appel aux collectivités défavorisées</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les disparités économiques vont sans doute continuer d'exister</li> <li>• Elles sont plus ou moins grandes, selon la collectivité</li> <li>• Les stratégies de prévention du crime exige                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• des compétences liées au travail social</li> <li>• il faut faire appel directement aux collectivités</li> <li>• il faut pouvoir travailler avec d'autres organismes en équipes multidisciplinaires</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les problèmes sociaux sont souvent d'ordre racial</b></li> <li>• <b>Les raciaux visibles et les collectivités autochtones sont sous pression à cause des bandes criminelles, de la violence et de la drogue</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les raciaux visibles et les collectivités autochtones continuent d'être vulnérables</b></li> <li>• <b>Des incidents importants attirent l'attention du grand public</b></li> <li>• <b>Les pressions sont plus grandes en raison du vieillissement de la population</b></li> <li>• <b>On exige que les services de police soient efficaces depuis la prévention jusqu'au maintien de l'ordre</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pressions sociales et économiques sous-jacentes existent toujours - viennent exacerber l'inégalité sociale</li> <li>• Certains services de police réussissent à rallier la communauté et à mener des activités de prévention</li> <li>• On continue d'exiger des services policiers toujours complets</li> </ul>



# Considérations socio-économiques

- **Polarisation continue des revenus et de la richesse**
  - Le fossé entre les riches et les pauvres se creuse davantage -- érosion de la classe moyenne.
- **Les enfants, les chefs de familles monoparentales, les personnes ayant des handicaps, les autochtones, les néo-canadiens sont les plus vulnérables à la pauvreté générationnelle**
  - en particulier, il y a lieu de s'inquiéter de la pauvreté chez les enfants - entre 13 et 15 % au cours des trente dernières années - ~1 sur 7
  - 40 % des familles monoparentales (avec des femmes à leur tête pour la plupart) vivent dans la pauvreté
    - **8 % des familles traditionnelles**
  - le revenu moyen des immigrants s'est amenuisé au cours des 30 dernières années
    - **les enfants des nouveaux immigrants ont deux fois plus de chance de vivre relativement pauvrement**
  - la dépendance des autochtones dans les réserves sur l'assistance sociale a augmenté au cours des trente dernières années.
- **La baisse récente du taux de pauvreté est attribuable aux paiements de péréquation et aux fonds de soutien de l'État - la prestation fiscale pour enfants à l'intention des familles s'élève maintenant à dix milliards de dollars par année**
  - fonction d'une conjoncture économique robuste et d'un taux d'emploi élevé.

## RAMIFICATIONS

- **La police en tant qu'intervenant de première ligne subit le contrecoup des soubresauts économiques**
  - l'inégalité alimente les nouvelles formes de criminalité et de victimisation.
- **La police s'adonne de plus en plus au travail social parce que la société n'arrive plus à répondre aux besoins des siens en matière de santé, de logement, de loisirs et de revenus**
  - il faut posséder les habiletés et les compétences voulues pour travailler en partenariat avec d'autres professionnels
  - auprès des collectivités en péril - médiation et gestion de conflits sociaux/communautaires, l'ordre public.
- **Mobiliser des fonds deviendra de plus en plus difficile puisque la police entre en lice avec les autres entités qui œuvrent dans l'intérêt public et la stabilité sociale.**

# Tendances ... Les menaces

La situation en 2000	La situation en 2005	Perspectives en 2010
Menaces		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prolifération des organismes criminels – nouveaux et différents</li> <li>• Toute une brochette d'activités illégales</li> <li>• Mondialisation des organismes criminels</li> <li>• Des associations de criminels agissent sous la couverture d'organismes légitimes</li> <li>• Les différentes juridictions doivent collaborer entre elles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services de police continuent de fonctionner en silos – même lorsqu'ils ont à lutter contre le crime organisé</li> <li>• Le terrorisme international fait valoir l'importance de surveiller et d'intercepter les plans des criminels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le crime organisé est à la hausse</li> <li>• Complexité des protagonistes étrangers - terrorisme et fanatisme</li> <li>• L'échange d'information est plus aisée grâce à la technologie, mais il existe toujours des contraintes organisationnelles et d'intendance</li> <li>• Multiplication des enquêtes à l'échelle internationale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les crimes sont plus sophistiqués et plus complexes sur le plan technique</li> <li>• L'élément criminel possède un "budget" quasi illimité pour "investir" dans la technologie</li> <li>• Le budget des services de police est sous contrainte</li> <li>• L'utilisation de la technologie n'est pas normalisée et plutôt restreinte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La TI continue de faciliter le crime – qu'il s'agisse de crimes traditionnels ou de cybercrimes</li> <li>• Les services de police disposent d'une plus grande technologie, mais continuent d'être en mode rattrapage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les criminels continuent de s'équiper plus rapidement que la police             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est impératif de mener une intervention concertée et intersectorielle</li> </ul> </li> <li>• Il est possible pour la police d'être à la fine pointe de la technologie, mais il faut de nouvelles façons de travailler individuellement et collectivement</li> </ul>



# Menaces

- **Au lendemain du 11 sept., l'heure est à la sécurité**
  - attention soutenue à l'endroit de la sécurité publique
  - attentes de collaboration harmonieuse entre les différents corps policiers
  - les actes et les attaques éventuels des terroristes ciblent l'infrastructure vitale (physique et autre), les institutions économiques et les citoyens.
- **Le crime organisé est tentaculaire, international et de plus en plus novateur**
  - en réseau avec la Russie, l'Asie du sud-est, l'Amérique centrale et le Moyen-Orient
- **La société du savoir, la haute technologie et la cybercriminalité -- exploitation des enfants.**
- **Le foisonnement des armes légères dans le monde entier, ce qui explique la hausse de la violence armée à Toronto.**
- **Les menaces que posent les maladies virulentes et les pandémies – le spectre de la grippe aviaire, du SRAS, etc.**

## RAMIFICATIONS

- **Il faut participer aux interventions et aux enquêtes multinationales liées au maintien de la loi**
  - contribuer à la levée de boucliers internationale face au crime organisé et aux menaces à la sécurité
  - jouer un plus grand rôle à la frontière canado-américaine, intercepter la contrebande des humains, des marchandises, des armes, des stupéfiants, etc.
- **Les questions de juridiction représentent une pierre d'achoppement au maintien de l'ordre et aux activités d'interception**
- **Le milieu de travail et la nature de la tâche à accomplir continuent d'évoluer**
  - les enquêtes sont plus compliquées, coûteuses, longues et possiblement dangereuses
  - collaboration accrue, partenariat et intégration opérationnelle avec d'autres organismes
  - avancées de la criminalistique, des services de renseignements et de l'interception.
- **Il faut augmenter le programme de cours pour préparer l'effectif à faire face à ces menaces.**
- **Il faut investir davantage en matière de technologie - rétention des aptitudes de pointe.**
- **De plus en plus, il faut inclure et gérer les médias.**

# Tendances ... Imputabilité et gouvernance

La situation en 2000	La situation en 2005	Perspectives en 2010
Imputabilité/gouvernance		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les attentes du public - le contexte légal - sont telles qu'il faut porter attention aux droits de la personne et aux processus apparentés</li> <li>• La paperasserie et la réglementation augmentent la charge de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les attentes du public, l'intérêt soutenu des médias et l'importance des droits de la personne se maintiennent</li> <li>• Incidence sur la police et ses pouvoirs de faire enquête et de faire respecter la loi</li> <li>• La complexité motive l'acquisition continue du savoir</li> <li>• Une demande accrue pour des mesures du rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillance civile plus étroite</li> <li>• Les instances policières évoluent</li> <li>• Chevauchement des mandats de la police traditionnelle et militaire</li> <li>• Les services de police doivent favoriser l'acquisition continue du savoir, afin que les agents puissent exercer leurs pouvoirs de façon responsable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services de sécurité privés sont en demande</li> <li>• Les propriétaires sont plus prévoyants en raison des pressions exercées par les assureurs</li> <li>• Certains services sont confiés à la sous-traitance et on craint que la tendance se confirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services de sécurité privés sont devenus populaires surtout pour ce qui est de la cybercriminalité et de la sécurité informatique</li> <li>• Nombreuses entreprises ont pris de plus grandes mesures de sécurité physique au lendemain du 11 sept.</li> <li>• La sous-traitance des services de police semble moins répandue</li> <li>• Émergence de problèmes liés au recrutement et à la rétention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émergence de deux sous-secteurs pour la sécurité privée                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>la sécurité traditionnelle de la personne – effectif peu spécialisé</b></li> <li>• <b>services de sécurité de haute technologie pour les entreprises et l'État</b></li> </ul> </li> <li>• La collaboration entre les services et les secteurs sans égard aux frontières est vitale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pressions économiques et fiscales sont grandes</li> <li>• Manque de ressources</li> <li>• Certains services de police se sont vus obliger de fusionner pour devenir plus efficaces</li> <li>• La collaboration sectorielle est renforcée par le besoin d'efficience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'investissement dans la sécurité publique est à la hausse</li> <li>• Le manque de ressources continue de poser problème – les petites collectivités rurales et éloignées sont les plus vulnérables</li> <li>• La collaboration est un défi de taille en matière opérationnelle et gestionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le financement est de plus en plus problématique</li> <li>• Nouvelle vague de fusions, éventuellement</li> <li>• On peut être encore plus efficace si on investit ensemble dans les outils et les installations</li> </ul>

# Imputabilité et gouvernance

## La gouvernance de la police publique est en transition, parce que :

- les citoyens n'ont plus les mêmes valeurs
  - **le respect de l'autorité est moindre, mais l'engagement civique de plus en plus grand et l'on insiste davantage sur les droits de la personne**
  - **on surveille de plus près les institutions publiques et on préconise la transparence, la reddition de comptes, l'accès à l'information, la protection de la vie privée, la responsabilité fiscale, la prudence, l'efficacité**
- les attentes du public vis-à-vis de la police sont plus grandes en matière d'intégrité et d'imputabilité
  - **on s'inquiète de la corruption et du manque d'intégrité**
- à long terme, il faut pouvoir trouver les ressources voulues pour répondre aux besoins opérationnels
- les services de sécurité privés empiètent de plus en plus sur le territoire des services de police publics
  - **en 2005, il y a plus de 82 000 agents de sécurité contre 61 050 policiers**
  - **sont en demande, les gardes de sécurité sans expertise et les enquêteurs hautement spécialisés, pour notamment**
    - la sécurité des entreprises
    - les besoins des assureurs
    - la fraude, la juricomptabilité
    - la cybercriminalité
    - l'espionnage industriel
    - les nouvelles formes du crime organisé international

**Plusieurs des personnes interviewées ont parlé de la tendance à l'expansion des services de sécurité privés, surtout dans les domaines spécialisés des enquêtes.**

## Les budgets policiers ont augmenté au cours des dix dernières années, mais lentement

- les dépenses réelles par personne sont supérieures à 3 % par année et ce depuis cinq ans
- les incidents par policier ont augmenté de 1 % au cours de la même période
  - **comparativement à une baisse de 10 % entre 1994 et 1999**
  - **les études révèlent que chaque intervention demande plus de temps**
- les budgets n'augmentent pas et n'augmenteront pas au même rythme que les attentes
  - **assiette fiscale inélastique.**



## RAMIFICATIONS

- **Il est de plus en plus pressant d'établir des normes de pratique pour :**
  - faire preuve de transparence et d'imputabilité, surtout dans le contexte actuel très sensible à la sécurité
    - **accroître l'imputabilité fiscale et opérationnelle - planification d'entreprise et budgétisation municipale mixte**
  - répondre aux attentes en matière de rendement et évaluer l'efficacité des services.
- **Pressions fiscales constantes et possiblement plus grandes**
  - manque de ressources pour appuyer pleinement les modèles de police communautaires.
- **Accroître la formation des policiers et des commissions de police, afin de tirer au clair :**
  - leurs rôles et leurs responsabilités à même une structure de gouvernance en évolution
  - les règles régissant la pratique policière, les normes légales et de la preuve sont en évolution
  - les relations à établir et à gérer avec les bénévoles et le secteur du bénévolat.
- **Les services de police devront dénicher d'autres modèles de déploiement des ressources**
  - et multiplier les occasions de collaborer afin de répondre aux exigences de plus en plus grandes des collectivités.
- **Pressions grandissantes sur les services publics afin qu'ils gardent leurs policiers hautement spécialisés.**
- **Les policiers hautement spécialisés sont de plus en plus prisés par le secteur privé**
  - les habiletés et les compétences spécialisées sont une plus-value pour les entreprises de sécurité et d'experts-conseils qui sont en plein essor
  - projet de retraite alléchant pour les agents de police.
- **Il faudra gérer les attentes du grand public en matière de sécurité**
  - à la lumière des besoins du régime de soins universel, de l'éducation publique et de l'apprentissage
  - et des autres composantes du système judiciaire et des programmes d'intérêt public.

# Conclusions

- **Bon nombre des constats de l'étude sectorielle de l'an 2000 valent toujours en 2005**
  - la conduite des policiers continue de faire l'objet d'une attention soutenue de la part du grand public et des médias
  - la criminalité est de plus en plus sophistiquée, y compris le crime chez les cols blancs
  - avancées technologiques propres aux méthodes et à la criminalistique
  - croissance constante des services de sécurité privés - surveillance de base et juricomptabilité des grandes sociétés
  - il faut collaborer pour uniformiser les normes de formation
    - **les établissements d'enseignement avec ceux de formation financés à même les deniers publics**
    - **profils de compétences et normes de formation pour tous les emplois**
    - **intégration de la conception et de la prestation de formation portant sur des connaissances et des compétences spécialisées**
    - **aide/soutien aux organes directeurs de la police et du personnel policier relativement à leur rôle respectif en vertu de la loi**
  - une ressource d'apprentissage basée sur l'Internet qui permettra une formation juste à temps.
- **L'étude de l'an 2000 n'a que laissé entrevoir la portée et la rapidité du changement technologique auquel fait face la police**
  - la réalité c'est que la technologie est omniprésente.
- **Les agents de police avec des connaissances spécialisées sont et continueront d'être en demande**
  - certains policiers sont devenus experts de la technologie judiciaire ou d'autres technologies de l'information
  - aucun service de police ne saurait à lui seul posséder toute cette expertise
  - aucun agent ne saurait être spécialiste dans tous les domaines -- la collaboration est de mise
  - les services doivent repenser l'organisation du travail de policier - la formation spécialisée et le déploiement
  - les services de police ne pourront pas tous répondre à la demande en connaissances spécialisées
    - **moins de fusions municipales et de services de police ces dernières années.**



# *La police en 2005 - Planification et gestion des RH*

## Chapitre 3 : INCIDENCE DE L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE sur le RECRUTEMENT

***Il s'agit d'une dimension critique pour les services de police.***

***Ce chapitre***

- ***présente un instantané de l'effectif policier actuel***
- ***propose des scénarios prospectifs***
- ***s'attarde sur les facteurs pouvant compliquer le recrutement.***

***Les "jeunes talents de la prochaine génération" doivent être aussi diversifiés que le Canada.***

***Les services de police accusent un retard en matière de recrutement et de rétention de cette relève très diversifiée.***

# Tendances démographiques

<i>La situation en 2000</i>	<i>La situation en 2005</i>	<i>Les perspectives en 2010</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le visage démographique du Canada change du tout au tout.</li> <li>Les immigrants s'installent dans les grands centres urbains.</li> <li>Accroissement de la population autochtone dans l'ouest et le nord du pays.</li> <li>Pour être efficace, la police doit être à l'image des collectivités qu'elle sert (traits démographiques / culturels).</li> <li>Il faut diversifier le recrutement et la formation afin de servir des collectivités ayant des attentes diverses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les tendances démographiques nationales se maintiennent.</li> <li>Les immigrants et les raciaux visibles sont de plus en plus nombreux dans les centres urbains.</li> <li>Un nombre record de jeunes autochtones arrivent sur le marché du travail dans l'Ouest                     <ul style="list-style-type: none"> <li>les tensions sont toujours aussi présentes dans ces collectivités et, dans certains cas, elles sont plus grandes</li> </ul> </li> <li>Il est toujours aussi important pour la police de pouvoir servir des collectivités diverses.</li> <li>Les valeurs propres au travail sont autres chez les jeunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les tendances démographiques se consolident et se manifestent dans la société.</li> <li>Les jeunes immigrants et les jeunes autochtones se joignent à d'autres professions et à d'autres secteurs.</li> <li>La police n'est pas perçue comme un "employeur de choix" ou progressiste pour attirer les jeunes de diverses cultures.</li> <li>À défaut de connaître les collectivités et d'y être présente, la police risque d'être perçue comme un adversaire plutôt qu'un allié.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le vieillissement de l'effectif.</li> <li>La multiplication des départs à la retraite.</li> <li>Il faut augmenter sensiblement le taux de recrutement pour emboîter le pas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le vieillissement et les départs à la retraite s'accroissent.</li> <li>On concentre un peu plus sur le recrutement.</li> <li>La police n'a pas réussi à renouveler les effectifs au gré des besoins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation inéluctable des départs à la retraite.</li> <li>Certains agents pourraient être persuadés de retarder leur retraite.</li> <li>Amélioration des taux de recrutement mais d'importantes lacunes sont inévitables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pratiques existantes de recrutement et de formation de base ne seront sans doute pas efficaces pour soutenir la concurrence et recruter les jeunes.</li> <li>Il faut envisager repenser les modes de recrutement traditionnels.</li> <li>Il faut réduire les obstacles économiques tels les coûts élevés de la formation pré-recrutement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains services de police ont accru leurs activités d'extension afin d'attirer un plus grand éventail de jeunes.</li> <li>L'ensemble du marché du travail s'est resserré et le taux de chômage est à la baisse.</li> <li>Il existe encore des obstacles économiques dans de nombreuses régions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À défaut de changer leurs pratiques de recrutement, les services ont de moins en moins de succès à attirer et à retenir les jeunes talents diversifiés.</li> <li>Les femmes, les raciaux visibles et les jeunes autochtones font carrière ailleurs.</li> <li>Les groupes des défense y voient un évident problème de capacité.</li> </ul>



# Aperçu - Le vieillissement de la population mondiale

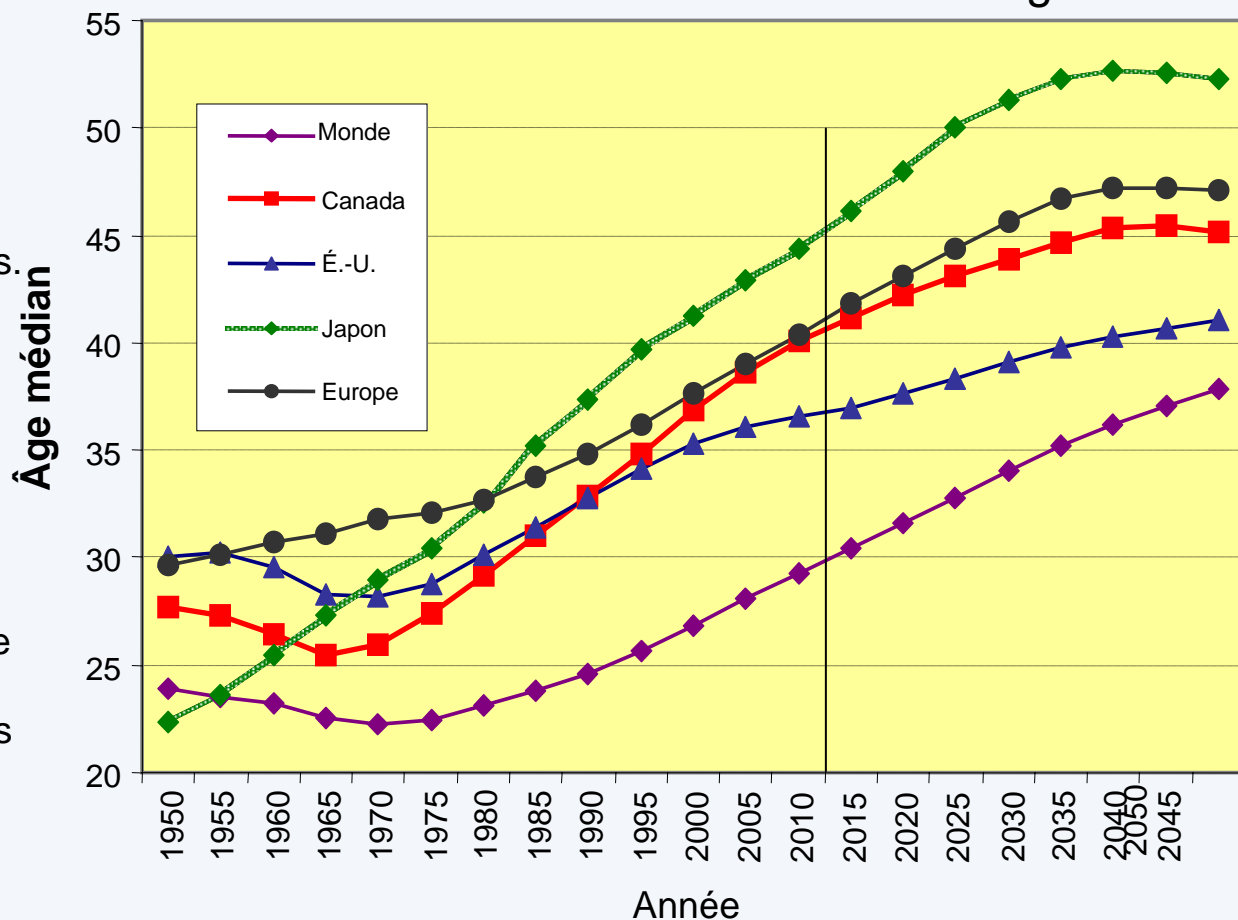
## La moitié de la population canadienne a plus de 38 ans

- passera à 40 ans d'ici 2010
- il y a 40 ans, l'âge médian était de 25 ans.

## Le Canada ressemble plus à l'Europe qu'aux É.U.

- l'âge médian augmente rapidement
- aux É.U., l'âge médian augmente plus lentement.

### Tendances mondiales de l'âge médian



Source: graphique IBM selon les données de la Division de la population du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, Perspectives démographiques mondiales : La Révision de 2004. <http://esa.un.org/unpp>



# Aperçu - Le vieillissement de la population

- **Tous les pays industrialisés connaîtront**
  - un nombre croissant de départs à la retraite au cours de la prochaine décennie
  - une augmentation de la moyenne d'âge de la main-d'œuvre
  - une augmentation prévue de l'âge médian de 39 à 44 ans au cours des 25 prochaines années (graphique de la planche 37)
  - une pénurie éventuelle de personnel qualifié d'où une pression à la hausse sur les salaires.
- **Le Canada est un microcosme du monde**
  - pluralisme/diversité démographique accru
  - diversité raciale, ethnique et religieuse accrue.
- **Taille de famille décroissante/vieillesse de la population.**
- **Essor démographique des jeunes autochtones selon les tendances dégagées dans les pays en développement.**
- **Urbanisation - croissance parallèle des banlieues et des territoires urbanisés.**
- **Évolution des valeurs - enjeux transgénérationnels**
  - opposition occidentalisation/valeurs traditionnelles
  - adoption des valeurs, des idéologies et des conflits des pays d'émigration.
- **Baisse prévue des taux de crimes de violence suite à la décroissance démographique des groupes d'âge plus violents.**
- **Répercussions sur le financement public**
  - le vieillissement de la population engendre une demande accrue des soins de santé réduisant, du coup, les fonds disponibles pour les services policiers.
- **Besoin grandissant d'adapter les modèles policiers aux exigences changeantes des citoyens.**
- **Population active décroissante dans les pays démocratiques/industrialisés.**
- **Augmentation potentielle de la criminalité chez les jeunes (autochtones) et des bandes criminelles locales.**
- **Remise en question du rôle de la police en milieu rural et des fondements communautaires.**

*La majorité des répondants à l'entrevue reconnaissent que le Canada pourrait faire face à une pénurie de main-d'œuvre.*

# Aperçu - Une main d'œuvre en transition

- **Polarisation du travail - rétrécissement du secteur manufacturier secondaire**
  - vigueur du secteur des ressources naturelles/industries primaires
  - croissance du secteur du savoir.
- **Croissance favorisant l'économie du savoir**
  - pénurie d'aptitudes et de connaissances dans de nombreux secteurs.
- **Les études supérieures sont plus coûteuses et moins accessibles**
  - plus faible participation des jeunes comparativement à d'autres pays
  - plus grande participation des femmes (première fois)
  - pénurie éventuelle de "la pensée critique" - de l'éducation classique.
- **Besoin grandissant de recyclage ou de spécialisation à mi-parcours de sa carrière.**
- **La concurrence pour les compétences spécialisées majore les coûts de main-d'œuvre.**
- **Inadéquation des valeurs relatives au travail et à l'équilibre de la vie professionnelle et personnelle.**
- **Le stress professionnel nuit à la santé des gestionnaires et des dirigeants.**
- **Évolution du bénévolat par suite des attentes relatives au travail et du grisonnement de la population.**
- **Les injustices provoquent des conflits de travail et la discorde sociale - l'exploitation des travailleurs en marge de la société.**
- **On s'attend à ce que les services policiers soient plus avertis et plus sophistiqués**
  - critique pour la planification de la relève et le transfert des connaissances - la stratégie de recrutement est un élément crucial.
- **Le coût croissant associé aux travailleurs du savoir majore le coût des services policiers.**
- **Des rajustements sont nécessaires aux postes et aux profils des dirigeants moins aguerris.**
- **Il faut des stratégies de rétention.**
- **Stratégies pour gérer le volontariat dont les corps policiers dépendent considérablement.**

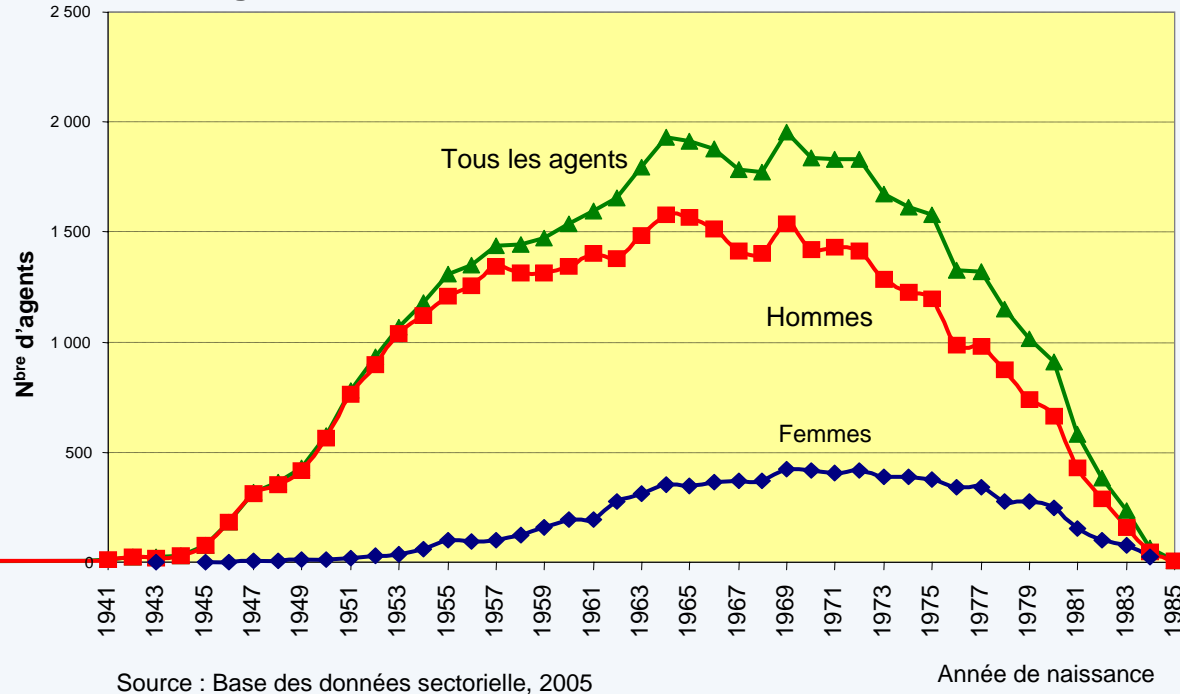
## *Cliché démographique de la police*

- **Au cours des cinq dernières années, les services ont contré le plus grand nombre de départs à la retraite en recrutant davantage**
  - le nombre relatif d'agents ayant moins de cinq années de service a augmenté.
- **Une grande partie de l'effectif approche l'âge traditionnel de la retraite**
  - la vague de départs à la retraite est bien amorcée et elle sera probablement stable dans les années à venir
    - à la différence de nombreux autres secteurs ou professions, la répartition par âge des policiers est relativement uniforme
    - le secteur policier ne manifeste apparemment pas de gonflement démographique attribuable aux enfants de l'après-guerre.
- **À mesure que l'âge moyen des travailleurs augmente, la cohorte de jeunes recrues se contracte**
  - les corps policiers doivent se faire concurrence pour recruter les jeunes
  - on prévoit un rétrécissement du bassin de recrues - les services auront à faire concurrence entre eux et aux autres secteurs.
- **L'accroissement du taux d'embauche fournit l'occasion de refaçonner la composition de l'effectif**
  - la proportion de l'effectif féminin continue d'augmenter - les efforts des 20 dernières années portent leurs fruits
  - l'augmentation relative de l'effectif féminin des cinq dernières années est attribuable au fait que la majorité des retraités sont masculins
    - la proportion féminine des récentes campagnes de recrutement a plafonné à 20 %.
- **Les corps policiers cherchent à attirer et à garder un effectif diversifié en augmentant la proportion des femmes, des raciaux visibles et des autochtones**
  - les causes célèbres à connotations racistes nuisent aux efforts de recrutement
  - les efforts de recrutement actuels visant à attirer les groupes non traditionnels ont peut-être atteint leur limite
    - ces résultats signalent peut-être qu'il est temps d'envisager une nouvelle approche.

# *S'il y a une poussée démographique, elle se manifeste dans la cohorte de l'après baby-boom*

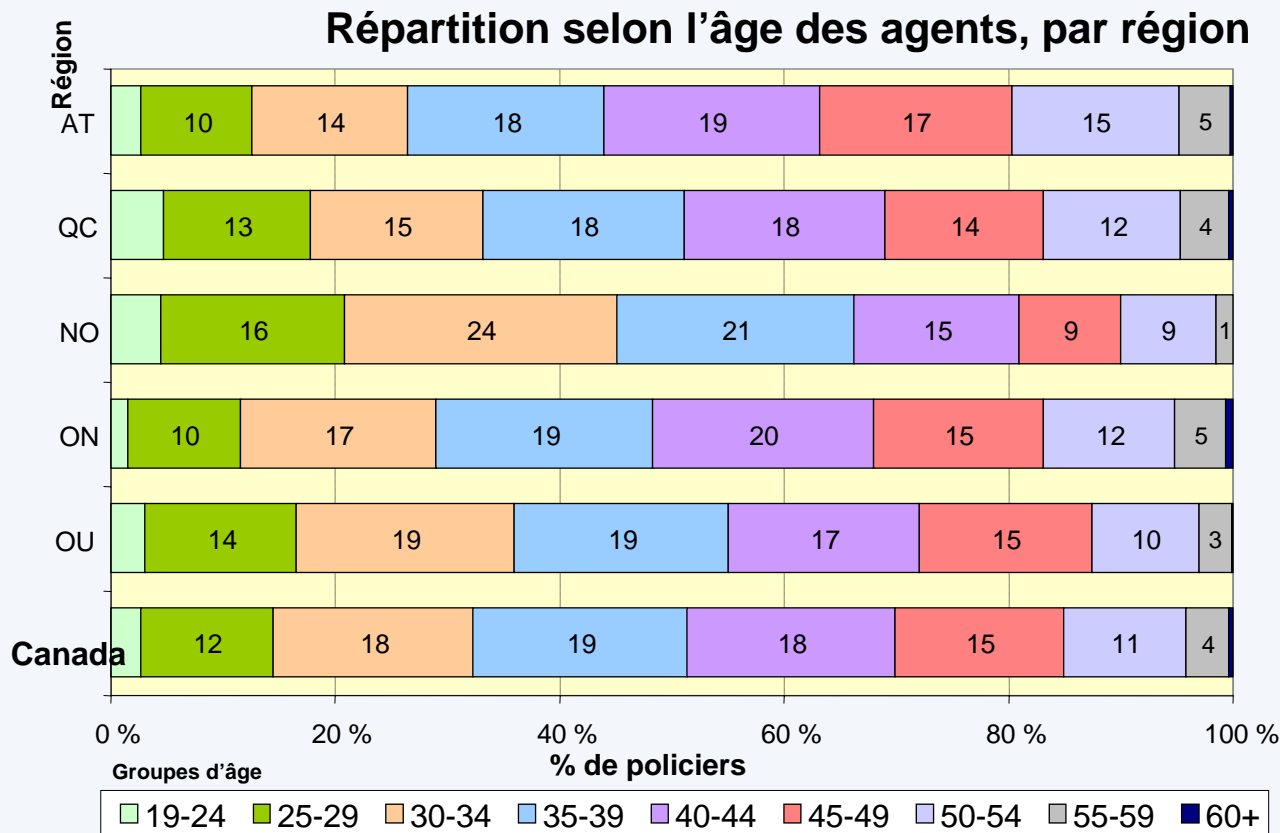
- Un nombre relativement disproportionné d'agents de police est né entre 1963 et 1973.
- Un très petit nombre d'agentes de police est né avant 1960
  - comme l'indique l'aire sous la courbe.

Agents en 2005, selon l'année de naissance et le sexe



# Répartition selon l'âge : quelques variations régionales

- Il n'y a pas de poussée démo-graphique exagérée chez les baby boomers comme c'est le cas dans d'autres secteurs parce
  - qu'ils prennent leur retraite plus tôt que dans d'autres industries
  - on recrute selon la disponibilité des deniers publics
  - se reporter à la planche 46.
- La "vague" des baby-boomers a déjà déferlé et se déferlera pendant encore 5 à 7 ans
  - la carrière de policier dure en moyenne entre 30 et 33 ans
  - ceux recrutés dans les années 70 sont déjà partis.
- Les tendances démographiques s'appliquent à toutes les régions, exception faite du Nord
  - nombreux sont les policiers de moins de 40 ans.



Source : Base de données sectorielle, 2005

AT = Atlantique  
QC = Québec  
NO = Nord  
ON = Ontario  
OU = Ouest

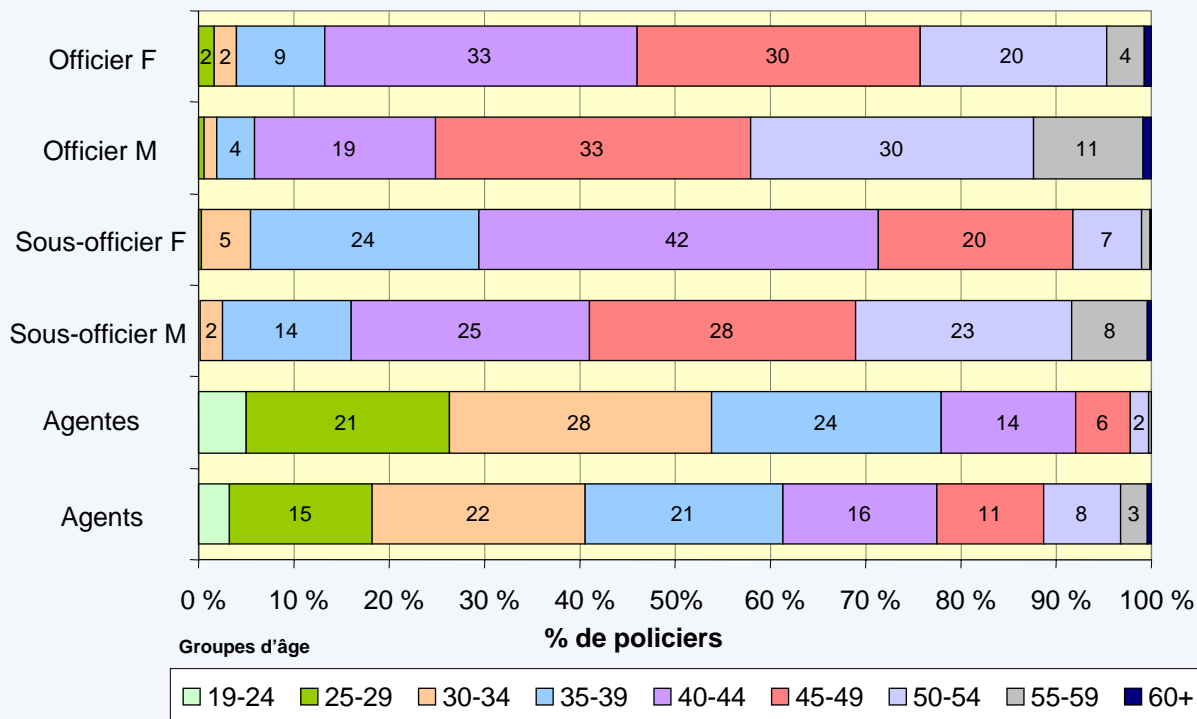




# Les officiers supérieurs sont plus âgés et restent en poste plus longtemps

- Les **officiers supérieurs** ont presque tous plus de 40 ans, mais ils prennent leur retraite plus tard que les agents. Plus de 40 % d'entre eux partiront à la retraite dans les 5 années à venir.
- La **planification de la relève** demeure un impératif.
- Les **promotions et les augmentations salariales** ont un effet considérable sur la rétention en augmentant les prestations de retraite, mais elles se répercutent sur la capitalisation des régimes de pension.
- Les **femmes dans les postes gradés sont plus jeunes que leurs homologues de sexe masculin.**
- Avec l'âge et l'expérience, l'écart entre les hommes et les femmes dans les postes supérieurs pourrait être appelé à disparaître.

Répartition selon l'âge des agents, par grade et sexe



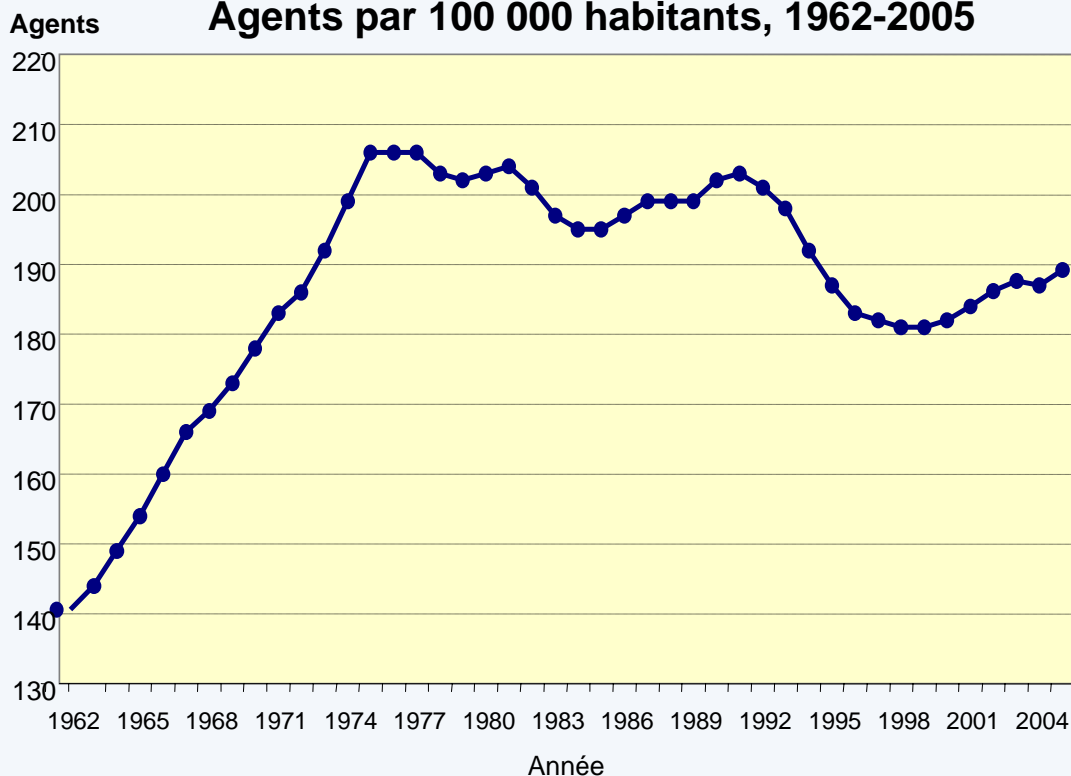
Source : Base de données sectorielle, 2005

## L'embauche ... En bref

### ▪ L'effectif policier s'accroît lentement

- le nombre de policiers par 100 000 habitants a augmenté d'environ 1 % par année entre 2000 et 2005
  - **comparativement à une baisse de 1 % par année pendant les années 90**
- l'effectif canadien est modeste
  - **en 2002, le Canada se classait 25<sup>e</sup> parmi 28 pays**
  - **186 agents par 100 000 habitants**
- l'Italie - au premier rang - 559 par 100 000
  - **É.-U. - 326**
  - **Australie - 304**
  - **R.-U. - 258**
  - **Finlande - au dernier rang - 160.**

### Agents par 100 000 habitants, 1962-2005

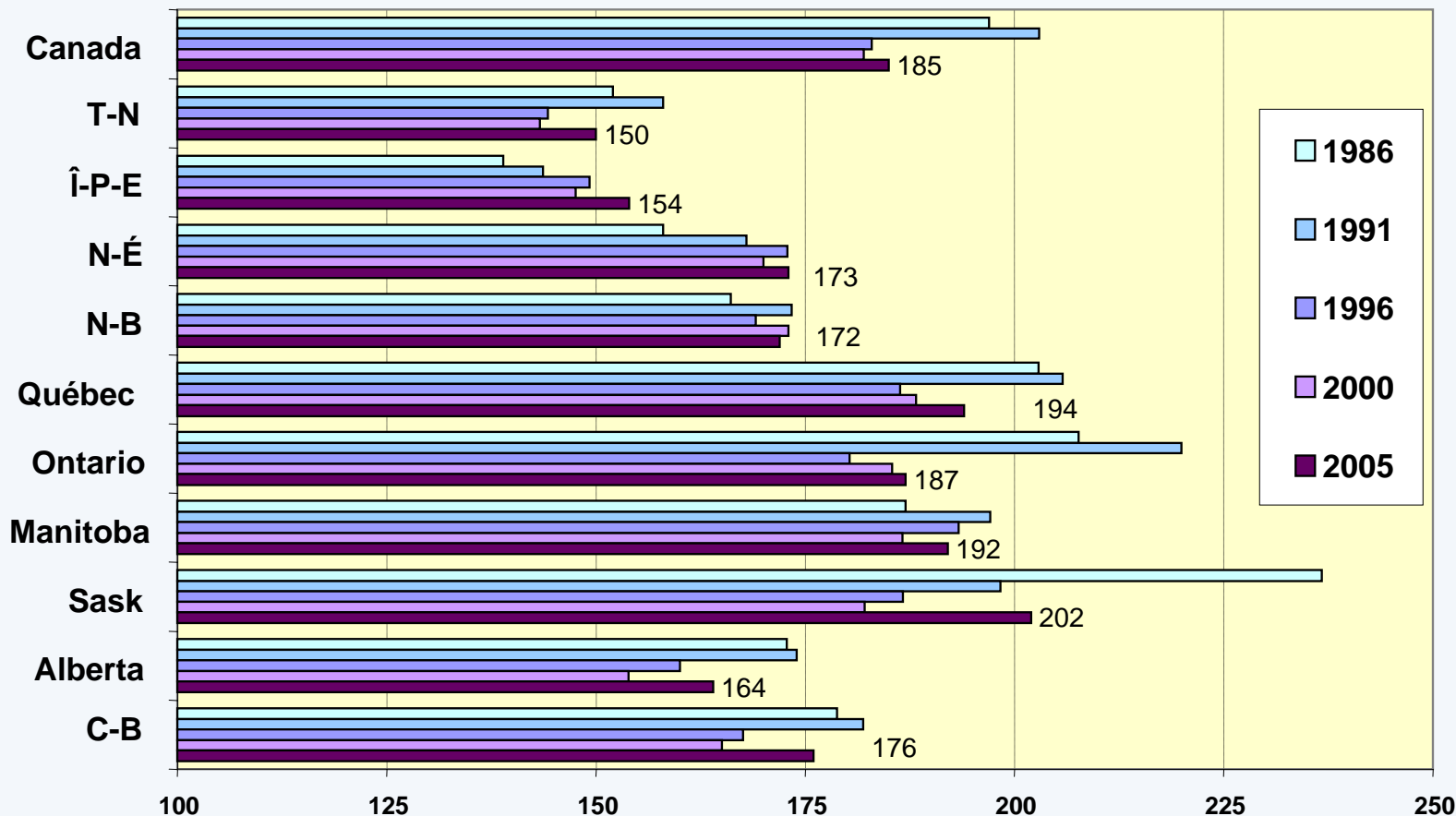


Source: Enquête annuelle de l'administration policière, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada

# L'embauche ... Hausse du coefficient policiers/habitants

- Dans toutes les provinces, sauf le Nouveau-Brunswick

## Policiers par 100 000 habitants par province, 1986 - 2005



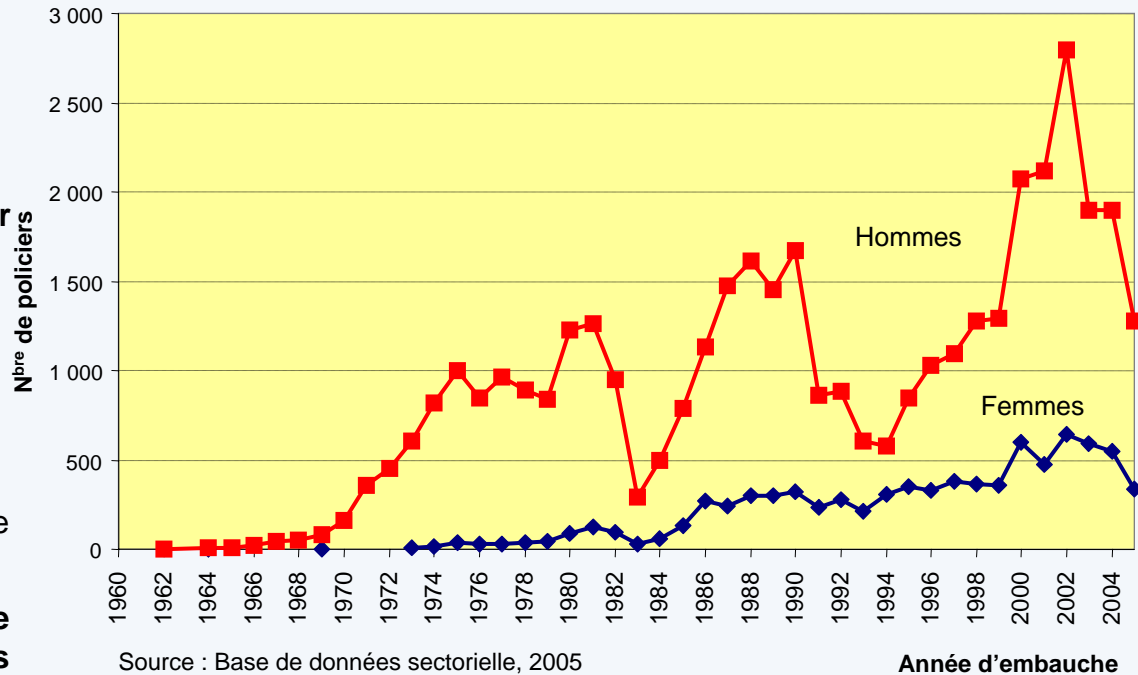
Commentaire : Les références indiquent le nombre d'agents par 100 000 habitants en 2005.

Source: Enquête annuelle de l'administration policière, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.

# L'embauche révèle l'incidence de la récession et les contraintes de financement

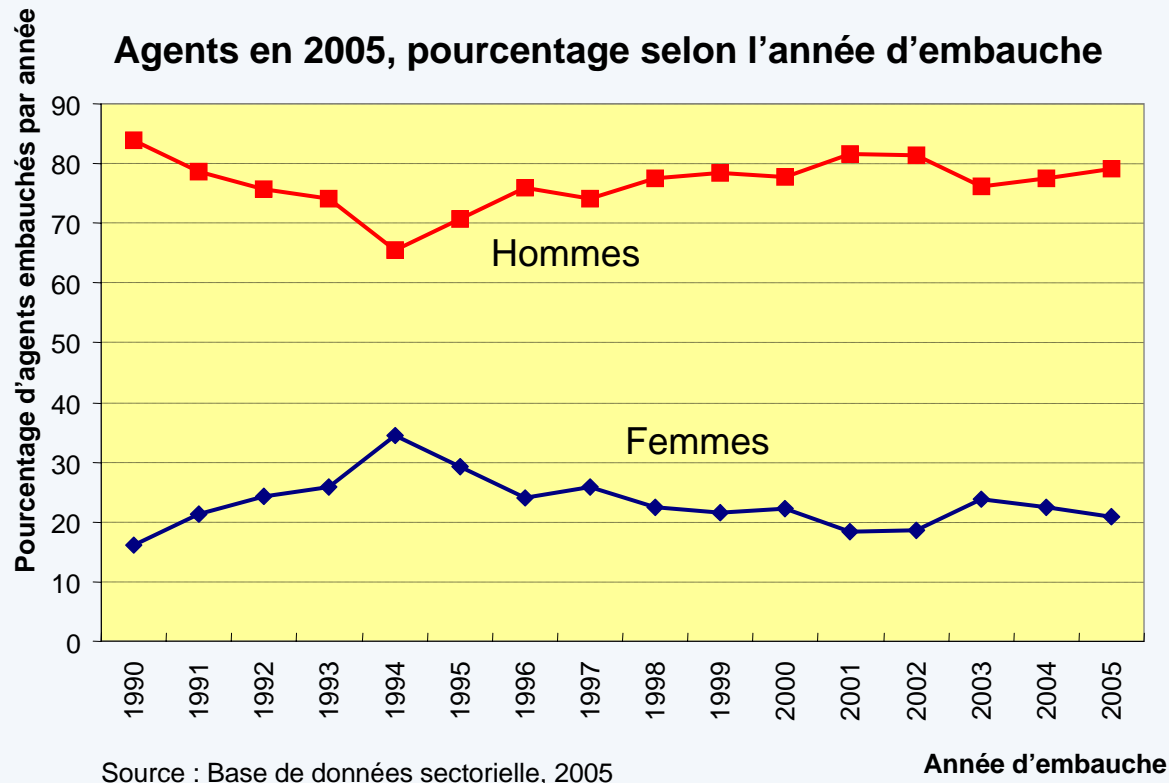
- **Le cycle de financement de la police est fonction du cycle d'affaires**
  - le graphique montre une baisse effective du recrutement pendant et après les récessions survenues au début des années 80 et 90.
- **Ces tendances influenceront sur les départs à la retraite**
  - les services de police peuvent s'attendre à un léger répit en 2008 et 2009,
  - soit 25 ans après le recrutement circonscrit de 1983 et de 1984.
- **À noter une hausse marquée du recrutement au cours des cinq dernières années surtout pour remplacer ceux partis à la retraite.**

Policiers en 2005 selon l'année d'embauche et le sexe



# L'embauche ... semble également influencer sur le coefficient des femmes et des hommes

- **La proportion la plus élevée de recrues** chez les femmes s'est produite au milieu des années 90 où l'on recrutait une femme pour chaque deux hommes c.-à-d. que 33 % des nouvelles recrues étaient des femmes en 1994.
- **Depuis lors, le coefficient a chuté à 1 pour 4 ou à 20 %** du recrutement global et c'est ainsi depuis près de dix ans.
- **La proportion constante des agentes de police se maintient à environ 17,3 %** et n'augmentera sans doute pas plus de 1 ou 2 % dans les dix prochaines années, à moins de redoubler d'efforts pour attirer un plus grand nombre de candidates.



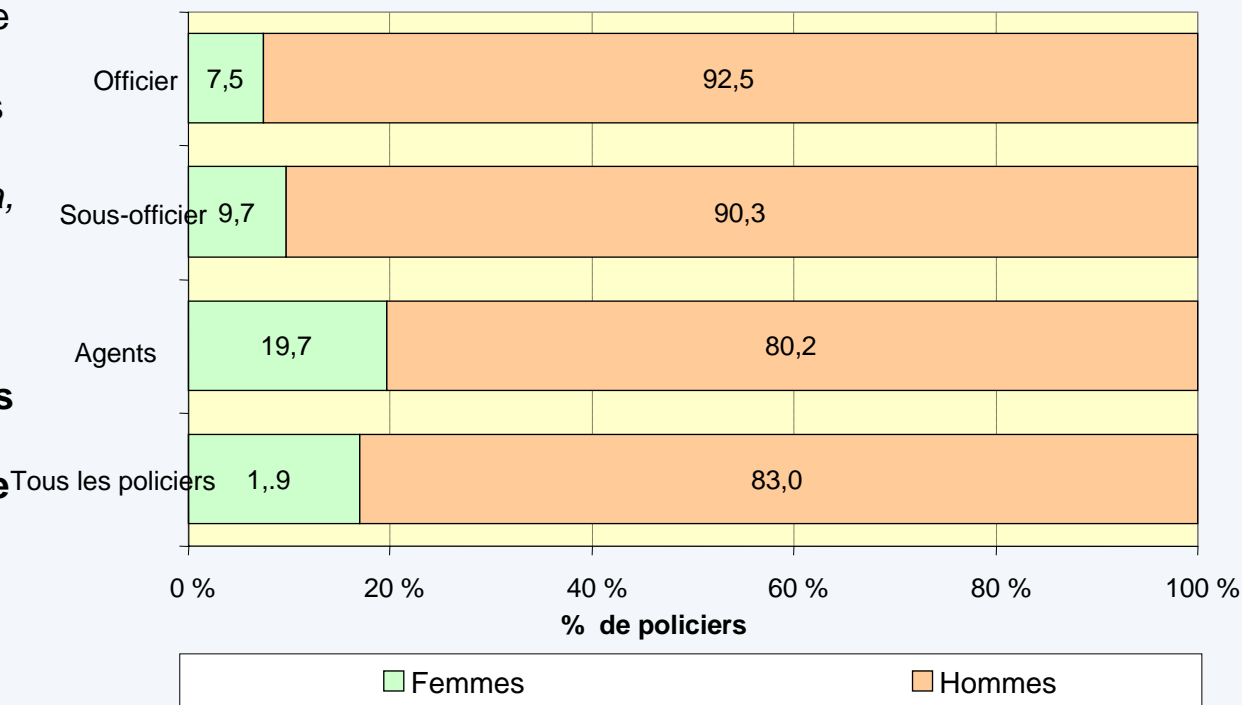


## L'embauche ... Les policières de grades supérieurs

▪ Parmi les agents de police, la représentation féminine de la base de données du CSP est de 16,9 %, chiffre comparable au 17,3 % recensé dans *Les Ressources policières au Canada, 2005*.

▪ La faible représentation des policières de grades supérieurs est attribuable en partie au fait qu'en moyenne elles ont moins d'années de service : 74 % des policières ont moins de 15 années de service, comparé à 51 % pour leurs collègues masculins.

Répartition selon le sexe des agents, par grade



Source : Base de données sectorielle, 2005

# L'embauche ... La proportion des femmes est relativement petite à l'est de l'Ontario

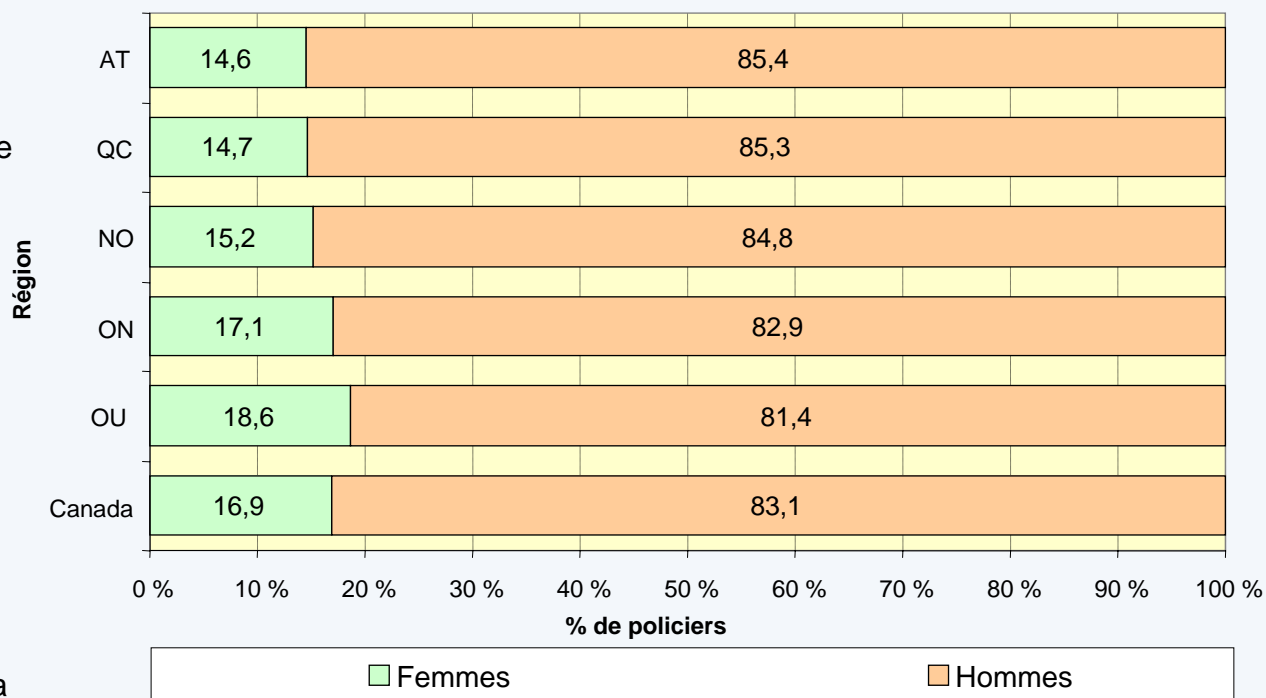
▪ Les femmes sont moins nombreuses dans les provinces à l'est de l'Ontario et dans le Grand Nord.

▪ À noter que l'échantillon pour le Québec ne comprend ni la Communauté urbaine de Montréal ni la ville de Québec.

▪ La région de l'Atlantique et le Québec possèdent des infrastructures qui reposent largement sur les efforts de chacun en matière d'éducation

▪ il faudrait approfondir les recherches pour déterminer s'il y a un lien à établir avec le taux de recrutement plus faible chez les femmes.

### Répartition selon le sexe des agents, par région



Source : Base de données sectorielle, 2005

# L'embauche ... Hausse du nombre de civils

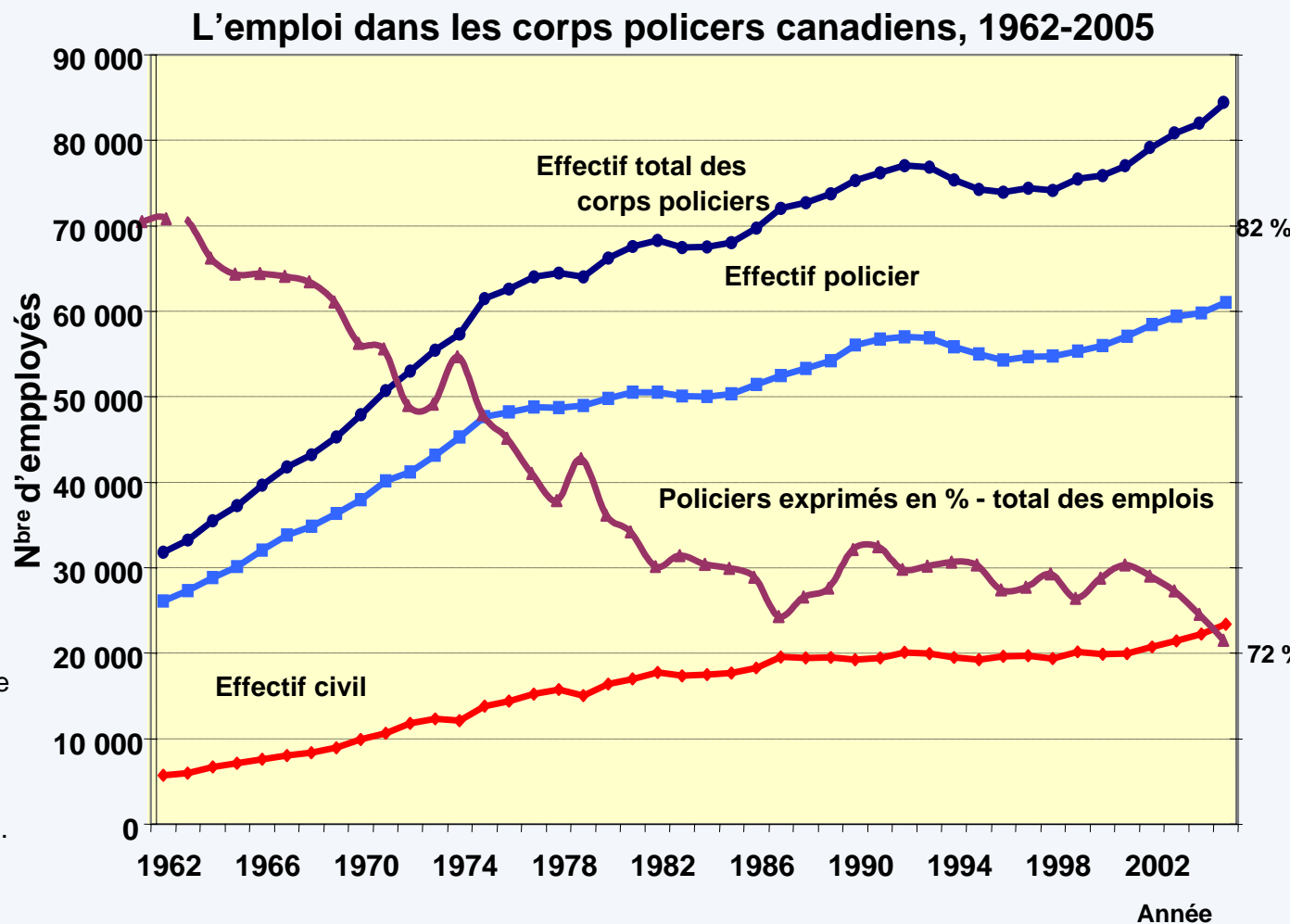
- La proportion des policiers a fléchi de 82 à 72 % depuis 1962

- 74 % en 2001
- échelle de droite en violet.

- La proportion des civils a augmenté depuis 1962.

- Une proportion grandissante d'employés sont civils

- l'effectif policier est encore exprimé uniquement en policiers par 100 000 habitants.



Source: Enquête annuelle de l'administration policière, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada.



# Scénarios prospectifs - l'évolution démographique, une occasion à saisir

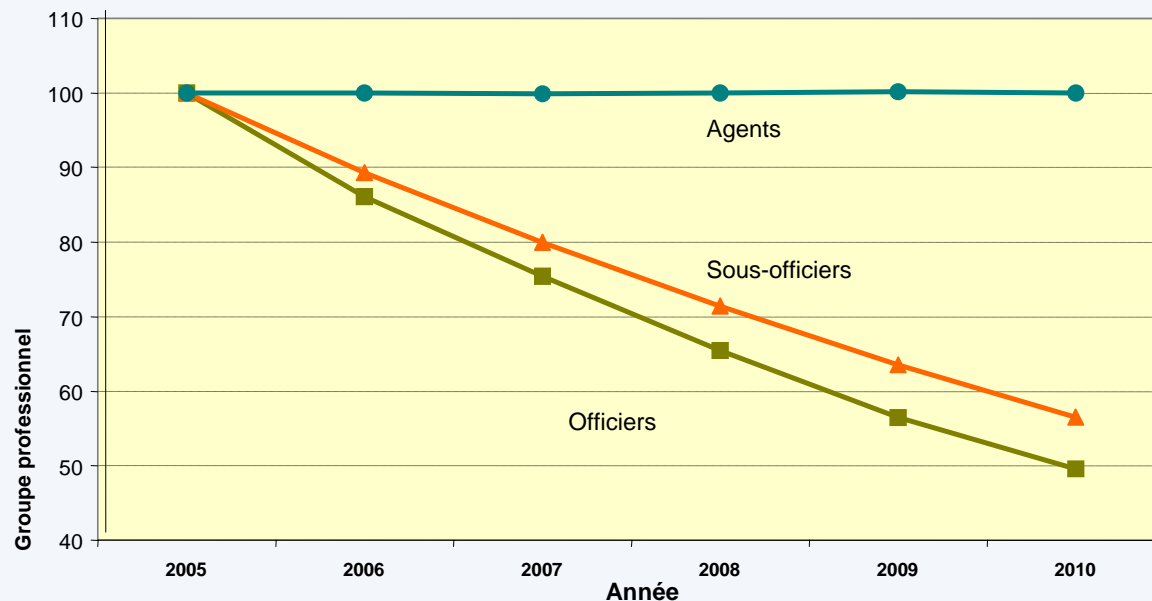
- **La modélisation indique que le nombre d'officiers supérieurs sera réduit de moitié d'ici 2010.**
- **Durant cette même période, la perte parmi les sous-officiers sera de 40 %**
  - pour maintenir l'effectif au niveau actuel, le taux de recrutement des agents devra passer de 5 % qu'il a été au cours des cinq dernières années à 9 % d'ici 2010
  - quelques soient les défis de recrutement actuels, ceux-ci n'iront qu'en amplifiant au cours des cinq prochaines années.
- **Le renouvellement de l'effectif est une occasion à saisir pour attirer un groupe plus hétérogène de recrues.**

**Nota - La modélisation suppose que les tendances des cinq dernières années se poursuivront au cours des cinq à venir**

- le scénario ne tient pas compte des promotions - les données ne distinguent pas les promotions d'une catégorie d'agents à une autre des promotions à l'intérieur d'une même catégorie
- le scénario est tout de même utile car il illustre l'impact rapide de l'attrition sur le groupe de sous-officiers et d'officiers supérieurs.

- Selon les tendances actuelles, dans les cinq années à venir :
  - les cadres intermédiaires seront moins nombreux de 40 %
  - les cadres supérieurs, de 50 %
  - les efforts de recrutement ont suffi à maintenir les niveaux d'emploi chez les agents
  - mais il ne parviennent pas à remplacer les sous-officiers et les officiers supérieurs ayant quitté définitivement
  - il faut accroître le taux de recrutement chez les agents de 5 % à 9 %.
- Les défis de recrutement vont probablement s'intensifier
  - surtout chez les minorités et les autochtones
  - il est impératif de se doter de nouvelles compétences en matière de diversité.

## Indice d'emploi des agents, tendances actuelles sans promotion



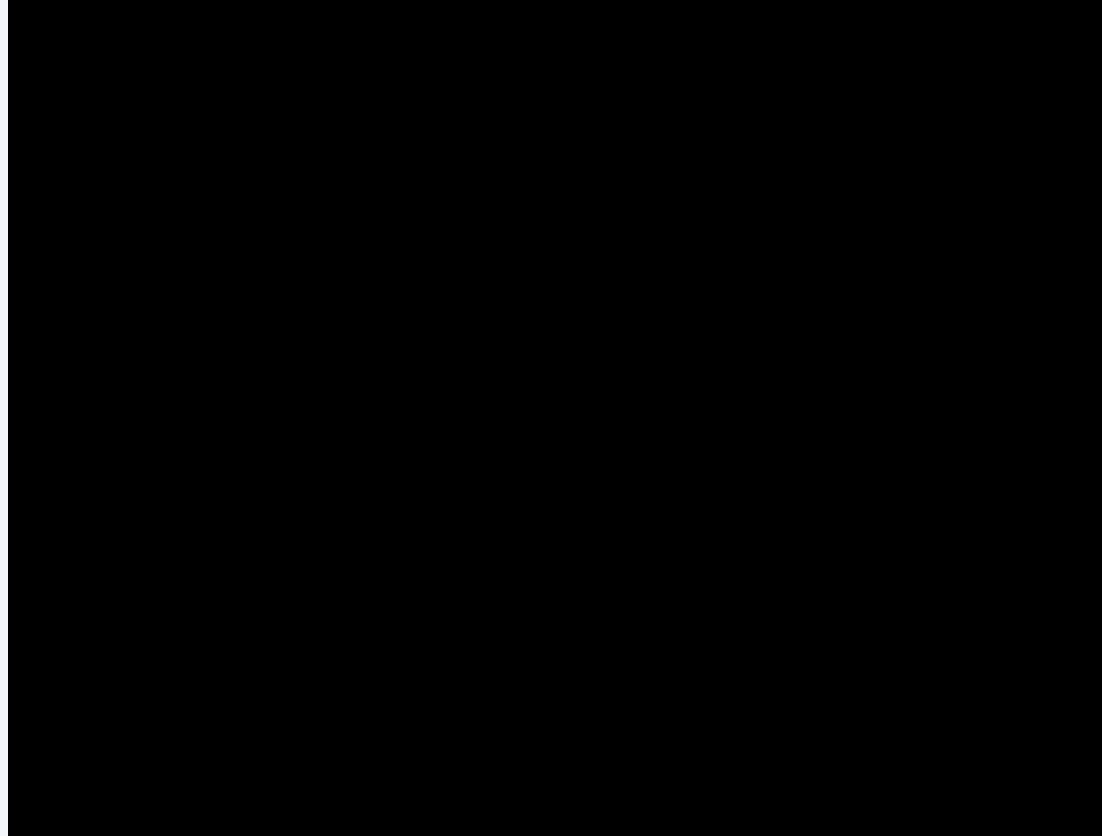
Source : Prévisions basées sur les données et les taux de transition tirées de la base de données sectorielle, 2005



# Scénarios ... il y aura de nombreux départs chez les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs

- **Les départs prévus**
  - et les transitions d'un poste à un autre au sein d'un même groupe professionnel.
- **L'information sur les promotions n'étant pas complète, il est impossible de calculer le taux de promotion parmi les trois catégories d'emploi**
  - on peut toutefois supposer que les promotions sont assez nombreuses pour maintenir les niveaux d'emploi chez les officiers supérieurs et les sous-officiers.
- **Pour les catégories d'emploi chez les civils**
  - on suppose que les promotions se font à l'intérieur du même groupe professionnel.
- **Ces départs, en sus des départs à la retraite, révèlent la proportion de vacances**
  - qu'il faut combler pour assurer la stabilité des emplois dans chaque groupe professionnel.

Approximation des taux de départ, par groupe professionnel, exprimée en pourcentage



# Scénarios ... il faut accroître le taux de recrutement

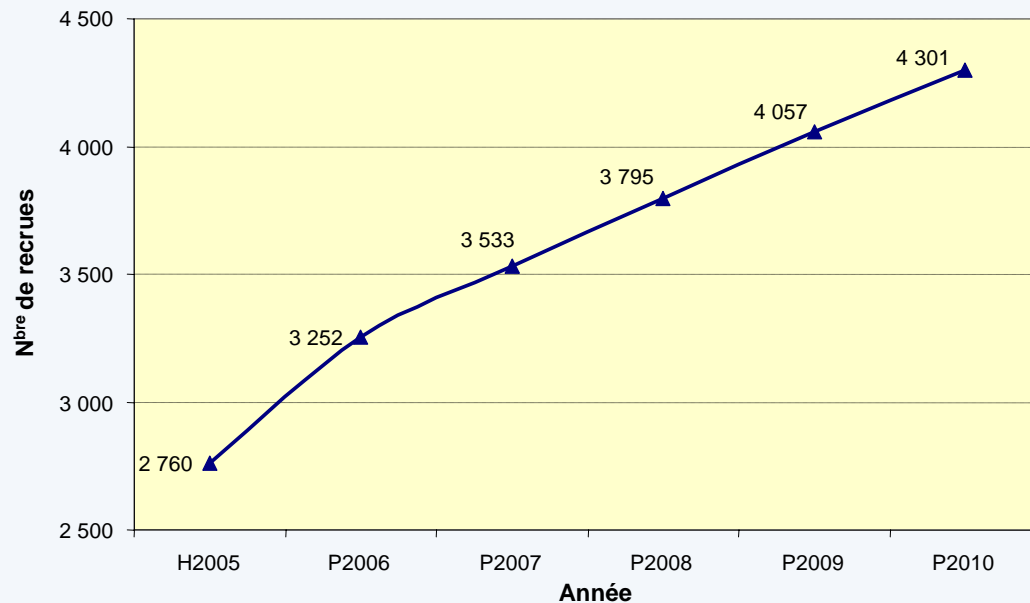
- Il faut déployer d'importants efforts de recrutement pour maintenir l'effectif actuel chez les agents de tous les niveaux

- au cours des cinq dernières années, les efforts de recrutement se sont traduits par 2 760 personnes, en moyenne, avec une pointe de 3 560 personnes en 2000
- il faudra recruter environ 3 250 nouveaux agents en 2006
  - selon l'hypothèse que les promotions se font à l'interne, c.-à-d. que les policiers subalternes sont promus à des postes supérieurs et qu'il n'y a pas de recrutement externe

- Toute croissance éventuelle du nombre d'agents nécessite des taux de recrutement supérieurs à ceux illustrés

- ainsi, pour augmenter l'effectif d'un pour cent, il faudrait 600 recrues de plus par année.

Recrues nécessaires pour renouveler l'effectif policier

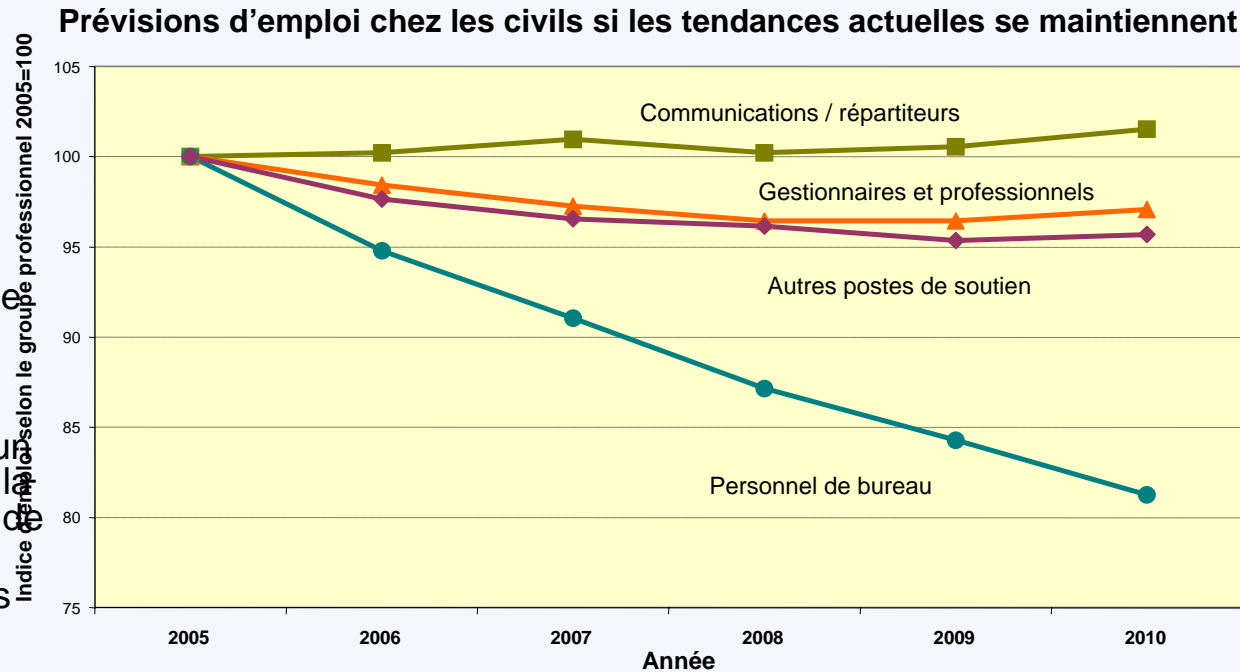


# Scénarios ... le recrutement actuel des civils est suffisant

- Les taux de recrutement actuels devraient suffire à compenser les départs naturels parmi les groupes professionnels chez les civils

- Il n'est donc pas nécessaire de recruter davantage

- sauf pour le personnel de bureau
- en raison surtout des faibles taux de remplacement du personnel parti définitivement
- il peut s'agir-là d'un choix délibéré de la part des services de police
- à l'instar des gens d'affaires qui sabrent dans le personnel de soutien depuis l'avènement de l'informatisation.



Source : Prévisions basées sur les données et les taux de transition tirées de la base de données sectorielle, 2005

# Enjeux de recrutement - L'immigration

- **Le Canada peut s'attendre à une baisse de ses taux de natalité et de mortalité, mais aussi à une hausse soutenue du taux d'immigration.**
- **La population immigrante augmente à un rythme deux fois supérieur au taux de croissance naturelle de la populace**
  - la politique sur l'immigration vise à neutraliser les pénuries de main-d'œuvre prévues
  - les immigrants s'installent dans les grands centres urbains.
- **Les grandes villes sont de plus en plus pluralistes**
  - il existe plus de 100 langues maternelles au Canada.
- **Il y a de plus en plus de réfugiés qui arrivent au Canada.**

## RAMIFICATIONS

- **Les services de police ont besoin de nouvelles stratégies pour recruter parmi les raciaux visibles**
  - afin de disposer d'un bassin de candidats plus représentatif
  - et d'un effectif qui comprend pleinement la collectivité à desservir.
- **Certaines ethnies ne perçoivent pas la police comme étant au nombre des professions honorables**
  - en raison de la perception des autorités publiques dans leur pays d'origine
  - il faut éduquer ces groupes sur l'intégrité du travail de policier.
- **Il faut continuer de former les agents sur les sensibilités culturelles**
  - afin d'assurer l'efficacité des services
  - et de pouvoir retenir les recrues qui sont le produit de la diversité culturelle.

*La majorité des répondants à l'entrevue sont d'avis que le Canada est en train de diversifier sa culture, son ethnicité et son style de vie.*

*Les services de police doivent recruter davantage chez les différents groupes afin de mieux comprendre et mieux traiter avec la pluralité des collectivités qu'ils servent.*

*“Les services de police et l'État doivent avoir raison des craintes de nombreux immigrants à l'endroit de la police.”*

# Enjeux de recrutement - Les autochtones

- **La spécificité de la réalité autochtone entraîne une approche policière unique.**
- **Les collectivités autochtones ont des enjeux qui sont différents de ceux d'autres groupes ethniques**
  - l'héritage historique et politique canadien.
- **Le nombre d'Autochtones vivant en milieu urbain est presque égal à celui des réserves**
  - le maintien de l'ordre chez les Autochtones déborde donc les réserves.
- **Enjeux sociaux critiques**
  - le taux de natalité autochtone est sensiblement supérieur à celui des autres groupes
    - les Autochtones constituent une bonne part des jeunes en Saskatchewan et au Manitoba - augmentation de 15 à 20 % de la cohorte des jeunes dans les deux provinces.
- **Les collectivités autochtones préfèrent se doter de leurs propres corps policiers mais, pour ce faire, elles ont besoin de soutien.**
- **Les collectivités autochtones semblent avoir plus de mal à garder leurs effectifs policiers**
  - les avantages sociaux ne sont pas aussi généreux que ceux offerts par d'autres services
  - les prestations de retraite ne sont pas aussi avantageuses
  - les policiers travaillent habituellement de façon autonome
  - les occasions de formation sont limitées
  - très peu d'avancement professionnel.

## RAMIFICATIONS

- **Il faut renouveler les efforts de recrutement auprès des Autochtones**
  - le maintien de l'ordre doit venir de la collectivité plutôt que d'être imposé de l'extérieur.
- **Le réseau Application de la loi, la diversité et les autochtones (ALDA) de l'Association canadienne des chefs de police (ACCP) est un partenaire clé.**



# Enjeux de recrutement - Nouvelles stratégies

- Les pratiques de recrutement traditionnelles ont moins de succès dans une société pluraliste qui connaît un rétrécissement de la main-d'œuvre et des pénuries de travailleurs spécialisés
- De nos jours, les recrues sont plus âgées et plus instruites - ils ont la vingtaine avancée plutôt que la jeune vingtaine
  - de ce fait, il est plus probable qu'elles soient mariées et aient une famille - cela a des conséquences sur l'équilibre vie personnelle/professionnelle
  - elles prennent leur retraite plus tard (dans la soixantaine), ce qui entraîne des dépenses de santé plus élevées
  - les gens plus instruits valorisent les options et l'avancement professionnels
- Un nombre de corps policiers s'attaquent à la donne complexe d'attirer, de recruter et de fidéliser les travailleurs les plus qualifiés
  - tout en offrant des services qui reflètent leur collectivité
  - le Service de police d'Ottawa ont mis de l'avant le *Outreach Recruitment Project* (projet d'intervention sociale)

## RAMIFICATIONS

- Il faut actualiser les stratégies de recrutement pour refléter la diversité.
- Revoir les pratiques de recrutement
  - être sensible aux cultures et aux styles de vie de la collectivité,
  - et à la jeunesse dont les attentes et les expériences sont différentes de celles des générations antérieures.
- Comprendre les impacts à long terme
  - l'âge accru des recrues fait augmenter l'âge moyen de l'effectif
    - résultats : augmentation des dépenses de santé, des congés de maladie, des incapacités, des préoccupations pour la sécurité des policiers
    - à moins de contrecarrer ces facteurs en améliorant la santé physique ou le style de vie de l'effectif

**Presque tous les répondants à l'entrevue ont indiqué que le recrutement est un des plus importants enjeux en RH.**

**“Il faut présenter le visage réel et non pas idéalisé de la police – tout le monde ne peut pas avoir un rôle spécialisé.”**

# Enjeux de recrutement - Nouvelles compétences

- **Le policier d'aujourd'hui possède connaissances, sagesse, entregent et est aguerrri à la solution de problèmes**
  - ces compétences sont plus transférables que celles des policiers d'antan.
- **Il est plus instruit et possède une expérience plus diversifiée à l'embauche que la génération précédente**
  - le nouveau policier recherche un avancement professionnel plus rapide
  - la génération Y est plus difficile à fidéliser
    - **elle possède des compétences transférables très recherchées par d'autres secteurs.**

## RAMIFICATIONS

- **Il faut faire évoluer les pratiques de travail pour répondre aux besoins de quatre générations**
  - les vétérans, les enfants de l'après-guerre, les générations X et Y
  - chacune a ses propres besoins et attentes en matière de carrière.
- **Les régimes de retraite et d'avantages sociaux visent à garder les policiers au sein d'un même service**
  - du coup limitant la mobilité et donc l'attrait d'une carrière policière.

# Enjeux de recrutement - Budgets et modèle

- Les budgets de formation des recrues sont sollicités car le recrutement suit le taux d'attrition élevé.
- **Modèle policier - sélection d'abord, formation approfondie ensuite.**
- **On compte de plus en plus sur la formation pré-recrutement offerte dans les collèges communautaires et les universités**
  - l'éducation est coûteuse - aucune garantie d'emploi
  - les candidats ne présentent pas nécessairement les caractéristiques démographiques recherchées par les corps policiers.
- **Exception faite de l'Alberta qui est en transition, la plupart des provinces veulent former leurs cadets à la même enseigne.**
- **De plus en plus, les autres secteurs reconnaissent la valeur de l'apprentissage post-secondaire de base et elle devient la pierre angulaire de leur propre formation.**

## RAMIFICATIONS

- **Les modèles de formation des recrues doivent évoluer.**
- **Il existe des occasions de définir ou d'orienter la formation pré-recrutement de base - un programme national de formation policière**
  - s'assurer que les candidats ont les aptitudes et les compétences de base pour réussir leur formation post-recrutement
  - ceci pourrait se faire d'un commun accord avec les professions connexes et les services de sécurité privés
  - certains établissements pourraient alors se concentrer sur une formation plus pointue.
- **Les études préalables peuvent décourager les groupes plus difficiles à recruter.**

# Enjeux de recrutement - La transmission du savoir

- Le départ à la retraite des baby-boomers a le potentiel d'entraîner des lacunes de savoir et d'expérience.
- Ces écarts de connaissances critiques vont s'accroître au cours des 15 prochaines années
  - l'expérience et le savoir policier "prennent la route de la retraite"
  - la totalité des haut-gradés du Service de police d'Ottawa prendront leur retraite d'ici dix ans
    - 2/3 des policiers qui prendront leur place ont moins de cinq années d'expérience.
- L'évolution rapide et l'incertitude militent en faveur de travailleurs armés de savoir
  - par-delà l'information explicite contenue dans les manuels et les bases de données
  - un plus grand nombre de patrouilleurs ont une expérience limitée.

## RAMIFICATIONS

- Il faut investir dans des outils pour transmettre le savoir des policiers chevronnés à la relève - transmettre l'expérience pratique des policiers sortants.
- Intensification rapide de la formation est requise pour soutenir la relève.
- Mettre à profit le Réseau canadien du savoir policier (RCSP) pour soutenir le développement du cyberapprentissage.

**Les répondants font remarquer que le départ à la retraite des baby-boomers entraînera une perte commensurable d'expérience et de savoir.**

**Du coup, la formation de la relève revêt encore plus d'importance.**

# Conclusions : des pratiques de recrutement collaboratives

- **L'étude de 2000 préconisait la collaboration, soit :**
  - une stratégie sectorielle pour attirer les policiers, le personnel de soutien et les spécialistes
    - **une relève diversifiée**
    - **une variété d'emplois à temps plein ou partiel, temporaires ou à contrat.**
  - des mesures pour accroître la mobilité des recrues et la reconnaissance de la formation
    - **suppression des obstacles à l'entrée - financement de la formation initiale**
    - **reconnaissance des équivalences entre instances**
    - **normes nationales relatives aux exigences physiques et aux autres conditions d'entrée en service.**
  - une stratégie médiatique nationale pour souligner les aspects positifs de la carrière policière
    - **il faut éviter que les services ne se livrent concurrence.**
- **Le CSP peut faciliter les interventions - il donnera suite aux recommandations en 2006-2007.**
- **Le CSP prévoit pousser la recherche en matière de recrutement et de rétention pour**
  - attirer - harmoniser les activités afin de sensibiliser les marchés cibles - développer la demande
  - sélectionner - revoir le processus d'évaluation, activité exigeante en temps et en main-d'œuvre
    - **coûteuse, aussi, tant du point de vue financier que des candidats perdus**
  - embaucher/former/fidéliser - revoir le processus pour préparer les nouvelles recrues.
- **Le CSP peut favoriser le développement en explorant les options et les pratiques exemplaires**
  - il appartient aux services de mettre leurs idées en pratique.



## *La police en 2005 - Planification et gestion des RH*

### Chapitre 4 : LES GRANDS DÉFIS EN RH ET EN TI

***Une relève de calibre ne tombera pas des nues.***

***Elle doit être planifiée et gérée.***

***Ce chapitre appuie l'étude sectorielle de 2000 qui concluait que de meilleures RH sont essentielles et brosse un tableau de l'état actuel mis en évidence dans les deux enquêtes sur***

- les pratiques en RH***
- et la technologie.***

# Sommaire des tendances en RH

La situation en 2000	La situation en 2005	Les perspectives en 2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité de planification des ressources humaines était restreinte</li> <li>• L'étude sectorielle a permis de mieux comprendre les enjeux RH associés aux besoins stratégiques et opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité de planification des RH est quelque peu supérieure</li> <li>• Plusieurs grands services sont capables de prévoir les tendances du marché du travail               <ul style="list-style-type: none"> <li>• mais ils le font indépendamment les uns des autres</li> </ul> </li> <li>• La planification des RH n'est pas encore pleinement intégrée à la planification opérationnelle               <ul style="list-style-type: none"> <li>• au programme des leaders policiers</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qui sait ?</li> <li>▪ S'il y a collaboration digne de ce nom par l'entremise du CSP, la planification des RH pourrait s'avérer intelligente</li> <li>▪ Ou encore, la planification des RH pourrait continuer d'être circonscrite à une information locale et propre à un service particulier</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques de gestion des RH étaient généralement bien établies dans tous les services de police sauf les plus petits</li> <li>• Toutefois, les pratiques courantes n'arrivaient plus à garder le rythme</li> <li>• Au nombre des défis               <ul style="list-style-type: none"> <li>• la rémunération</li> <li>• la gestion des heures supplémentaires</li> <li>• la gestion de l'absentéisme dans un cadre de travail par quarts</li> <li>• la gestion du rendement et les relations du travail</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques policières en matière de RH sont établies de longue date               <ul style="list-style-type: none"> <li>• elles se sont incrustées</li> </ul> </li> <li>• À quelques exceptions près, on innove peu</li> <li>• Les services doivent sortir des sentiers battus               <ul style="list-style-type: none"> <li>• ils devront faire l'essai de nouvelles méthodes, adopter les pratiques optimales et opter pour les meilleurs outils à leur disposition</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sait ?</li> <li>• L'innovation pourrait être le résultat d'une collaboration entre les praticiens et les leaders des RH</li> <li>• On retiendra peut-être les pratiques optimales se rapportant à la gestion des bons éléments et de l'effectif               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ou encore, les pratiques de longue date en matière de recrutement, de gestion et de perfectionnement de l'effectif pourraient perdurer</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• On constatait l'émergence de la technologie en matière de formation</li> <li>• Toutefois, les obstacles à la généralisation du cyberapprentissage étaient manifestes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation accrue à la technologie en matière de formation et utilisation de plus en plus répandue</li> <li>• L'infrastructure des services policiers continuent d'en gêner l'adoption</li> <li>• La différence, c'est que les particuliers cherchent activement à apprendre au moyen de l'Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de plus en plus grande de la technologie Internet dans toutes les facettes de la gestion du talent</li> <li>• L'apprentissage fait davantage parti du quotidien, ce qui ne peut qu'améliorer le rendement</li> </ul>



# Les RH - Au passé et au présent

- Depuis 2000, les normes de “bonnes pratiques en RH” ont évolué dans tous les secteurs.
- En 2000, la plupart des secteurs avançaient dans le sillon de la dynamique économie point com
  - le recrutement était vibrant et les gens butinaient d’un emploi à l’autre.
- Depuis les attentats de septembre 2000 et l’éclatement de la bulle spéculative, la situation de l’emploi a sensiblement changé
  - les employeurs pratiquent une embauche plus prudente
  - les employés quittent leur emploi moins facilement
  - le vieillissement de la main d’œuvre continue de se faire sentir.
- La diversité en matière de recrutement est de plus en plus valorisée
  - les employeurs reconnaissent qu’ils doivent diversifier leur bassin de candidats pour avoir accès aux meilleurs éléments.
- On accorde plus d’importance à la qualité du cadre de travail
  - un effectif engagé est plus motivé et capable d’offrir un rendement supérieur.
- Les RH se sont améliorées à la suite d’une collaboration plus étroite de ce milieu avec les autres secteurs de l’entreprise
  - ces échanges ont favorisé l’émergence de meilleures pratiques de gestion des RH.
- Des cyber-outils ont amélioré la qualité et l’accessibilité de l’information en RH
  - les organisations de premier plan introduisent des tableaux de bord pour suivre l’évolution des paramètres clés en RH.
- Les activités de contrôle et de développement des RH sont passées sur le Web
  - le cyberapprentissage de base
  - les travailleurs du savoir collaborent grâce au Web
    - ils échangent des idées et de l’information avec des collègues partout au monde,
    - ce qui a pour résultat d’établir de solides réseaux d’échange de pratiques.

# Peu de suivi aux recommandations de l'étude de 2000

- **Il n'y a toujours pas de stratégie sectorielle en RH**
  - le suivi des recommandations est fragmentaire et local - mais il n'y a pas de collaboration conséquente.
- **L'inefficacité et le double emploi perdurent**
  - il existe une panoplie d'approches, de stratégies, de processus et de systèmes dans tous les domaines des RH.
- **L'enquête du CSP, menée au printemps 2005, a mis à jour les faits suivants :**
  - la confusion entoure le concept et les pratiques de la gestion axée sur les compétences
    - surtout dans les services ayant moins de 300 employés
    - tous les très grands services (1000+) élaborent des profils de compétences
  - la plupart des très grands services (1000+) possèdent un plan et une stratégie de RH sur papier et ils se servent des outils de planification
    - très peu de petits services possèdent un plan et une stratégie de RH sur papier
  - la plupart des services de plus de 300 employés anticipent leurs besoins en RH avec précision
  - plus de 80 % des services affirment attirer un nombre suffisant de candidats
    - ils ne sont toutefois pas nécessairement satisfaits de leur qualité
  - plus de 75 % des services offrent une formation en gestion aux nouveaux superviseurs
  - plus de 70 % rapportent que leurs dépenses de formation augmentent.
- **Peu de recherche et de partage du savoir - les plus petits services ne tirent pas profit des progrès réalisés dans les plus grands services**
  - on n'adopte pas les pratiques optimales relatives aux plus grands défis en recrutement et en gestion des ressources.
- **L'innovation en dépistage efficace de candidats accuse toujours un retard par rapport aux autres secteurs**
  - les jeunes sont attirés par les occasions offertes dans d'autres secteurs
  - on est lent à diversifier le bassin de candidats
- **L'absence d'une approche intégrée fait obstacle à la planification et à la gestion efficaces des RH.**



# Enquête sur les RH - La méthodologie

- **On demanda aux répondants d'évaluer**
  - leurs pratiques courantes
  - l'importance relative des diverses pratiques en RH
- **Et d'évaluer les dimensions suivantes**
  - le développement organisationnel
  - la planification et la gestion de l'information en ressources humaines
  - les politiques en ressources humaines
  - la dotation
  - la mesure et la gestion du rendement
  - l'apprentissage, le perfectionnement et l'éducation.

**NOTA - Voir l'annexe 2 pour le questionnaire de l'enquête**

- **Les pratiques dont l'importance est jugée élevée en théorie mais faible en pratique représentent les plus belles occasions d'amélioration.**
- **Règle générale, les écarts d'une catégorie à l'autre de RH ne sont pas suffisamment grands pour être fiables.**



# Enquête sur les RH - Aperçu des conclusions

- Règle générale, les plus grands services accordent une cote comparativement élevée à l'importance et à la pratique courante.
- Ces deux indicateurs fléchissent suivant la taille du service
  - exception faite des plus petits services dont les cotes “importance” et “pratique courante” sont relativement plus élevées.
- Dans l'ensemble, les services s'efforcent d'aborder les enjeux critiques en RH et de suivre les tendances
  - ils admettent toutefois accuser un certain retard quant à leurs propres attentes
    - c'est particulièrement le cas en matière de diversité et de relève.
- On a identifié trois grands enjeux
  - le recrutement
  - le perfectionnement des employés
  - la motivation et la productivité des employés.
- La cote de satisfaction est relativement faible pour
  - le recrutement d'effectifs diversifiés
  - la mesure et la gestion du rendement
  - l'apprentissage et le perfectionnement
  - la planification et la gestion de l'information en RH.
- Tous les services, sauf les plus petits, affirment pouvoir dispenser toute la formation obligatoire.
- On compte beaucoup sur les collègues de police en tant que prestataires de formation
  - on compte aussi beaucoup sur les solutions maison.
- Le cyberapprentissage n'est offert que par 34 % de tous les services.
- Des programmes de développement du leadership sont offerts dans seulement 34 % des services.



## Enquête sur les RH - Aperçu des conclusions ...

- **Tous les grands employeurs nord-américains et européens font face aux mêmes défis**
  - la Society for Human Resource Management (SHRM) estime que le vieillissement de la main-d'œuvre représente l'enjeu le plus important en RH
  - jumelé à l'immigration et à la pluralité de la main d'œuvre.
- **Le recrutement d'un effectif diversifié est un facteur de réussite tout aussi important que l'engagement et le perfectionnement.**
- **La SHRM a déterminé que le superviseur hiérarchique immédiat est d'une importance capitale si on veut un effectif engagé**
  - le superviseur immédiat exerce le plus d'influence
  - son efficacité exige plus de compétences et d'efforts qu'auparavant
  - et il joue un rôle clé dans développement du leadership à plus long terme.
- **Ces résultats peuvent constituer des priorités futures pour le CSP**
  - ce serait l'occasion de mettre à profit les bons outils et les bonnes pratiques, et de les étendre à tous les services.

# Résultats de l'enquête sur les RH - Les employés affectés aux RH

- **On identifie tout près de 1 100 employés équivalents temps plein (ÉTP) affectés aux RH**
  - 80 % de ces professionnels sont à l'emploi de très grands services.
- **Les petits services emploient tout près de cinq fois plus d'ÉTP en RH par 100 policiers**
  - le plus souvent il s'agit d'un seul employé ou même d'un employé à mi-temps
  - peu d'occasion de se spécialiser.
- **Les praticiens des RH bénéficieront d'une approche collective**
  - surtout dans les domaines plus spécialisés - gestion du rendement ou perfectionnement des compétences.
- **Le personnel des RH dessert aussi les employés civils**
  - les coefficients, en moyenne, sont environ 75 % des ÉTP par 100 policiers.

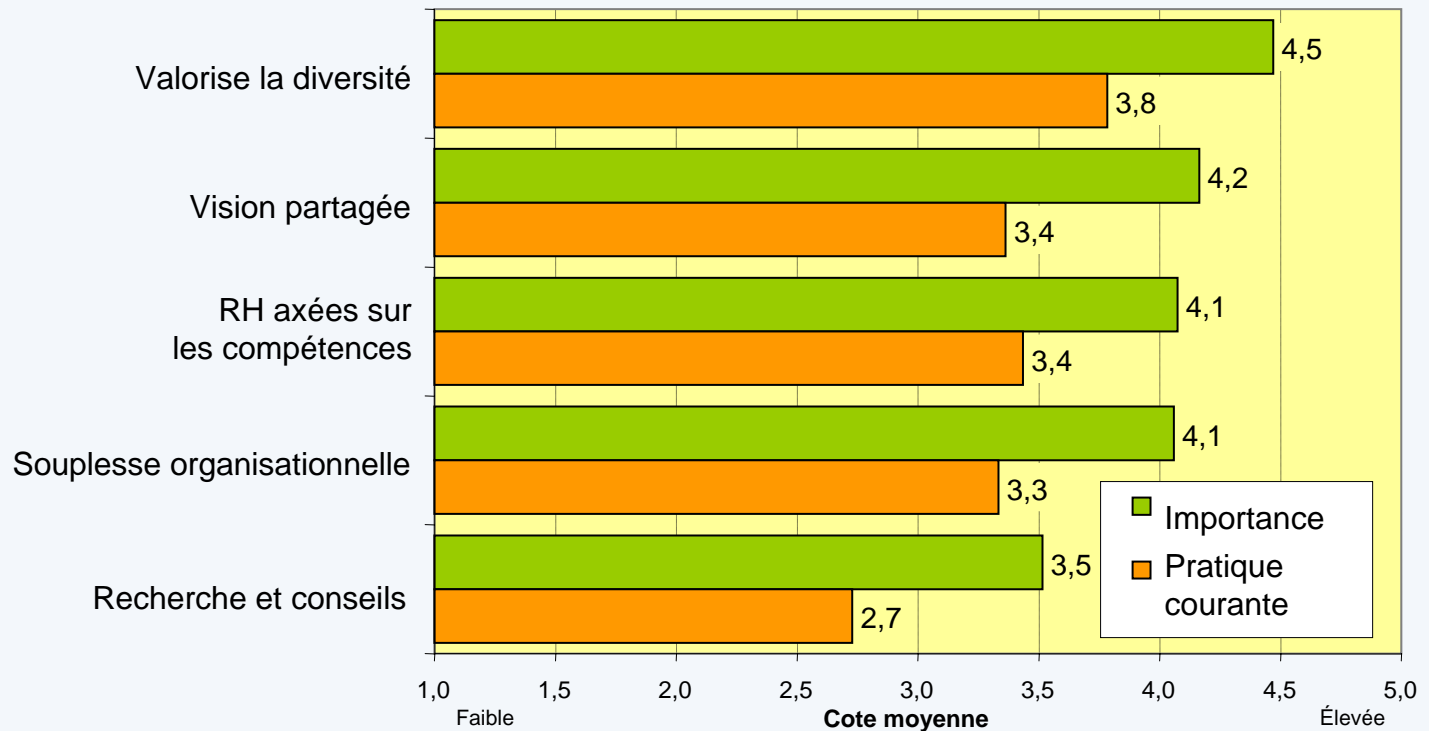
## ÉTP en RH - Soutien par 100 policiers

Taille du service	ÉTP	Policiers	ÉTP par 100 policiers
Très grand	847,0	39 466	2,1
Grand	45,0	2 347	1,9
Moyen	33,8	1 666	2,0
Petit	119,5	1 237	9,7
Très petit	30,0	305	9,8
Total	1 075,3	45 021	2,4

# Résultats de l'enquête sur les RH - Design et développement organisationnels

- **La culture organisationnelle qui valorise la diversité et le respect est très importante**
  - relativement satisfait des pratiques courantes
  - les écarts les plus marqués - facteurs souplesse organisationnelle et recherche et conseil

## Design et développement organisationnels (D&DO)

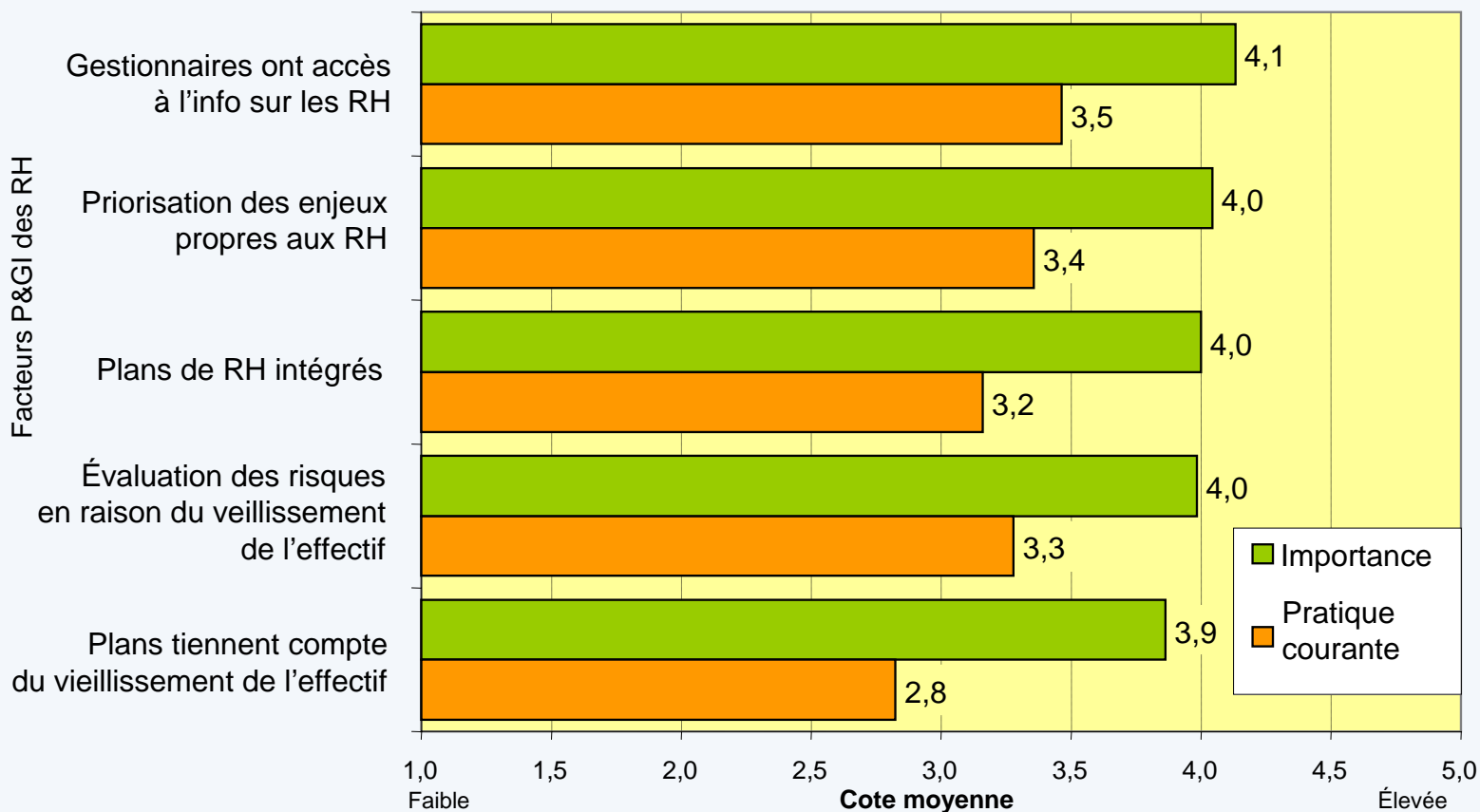


Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - Planification et gestion de l'information

- On accorde systématiquement une importance élevée à la planification et à la gestion de l'information propres aux RH
  - écart assez marqué entre l'importance et la pratique courante
  - écart le plus marqué : solutions au grisonnement de l'effectif.

## Planification et gestion de l'information (P&GI)



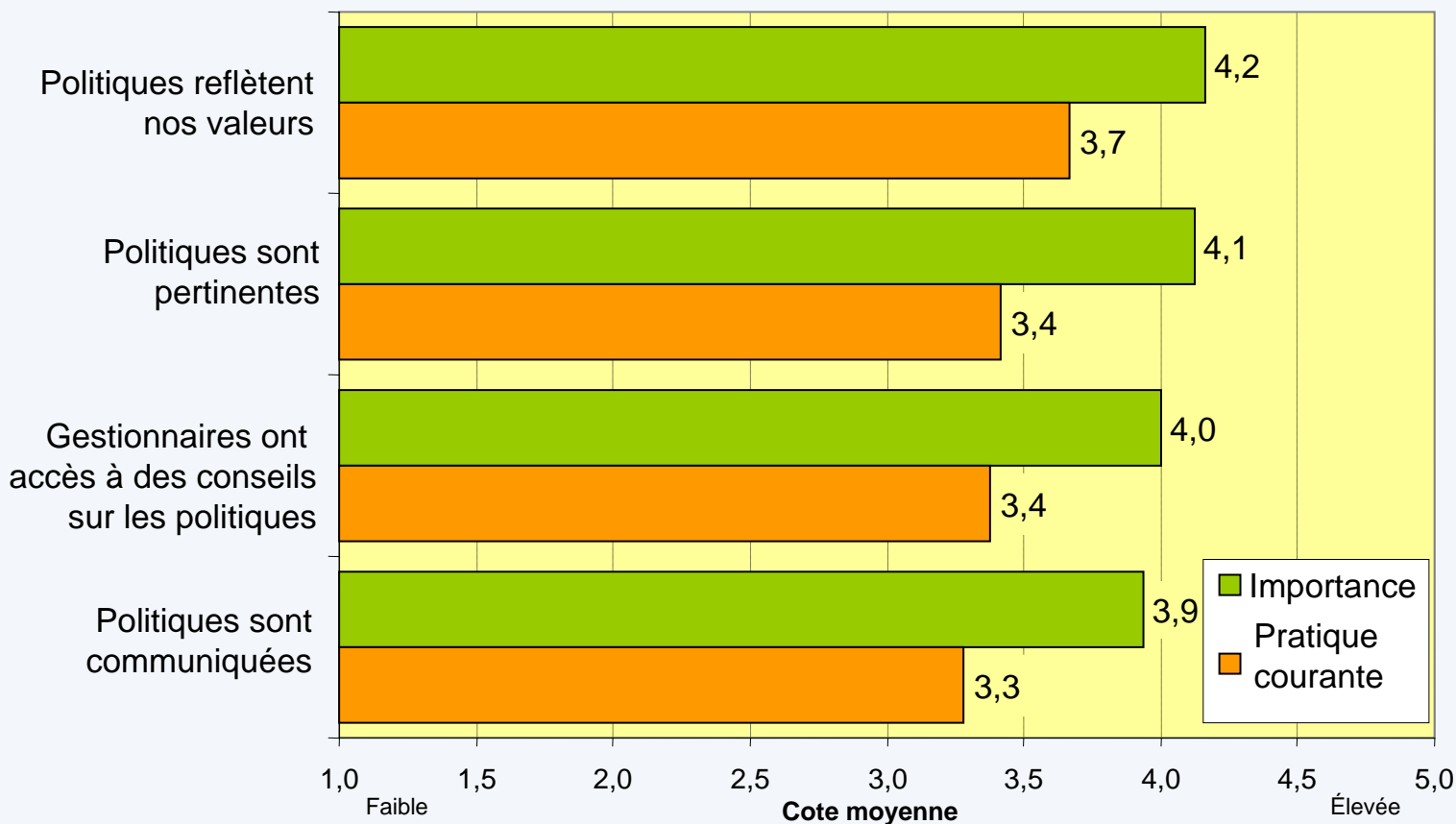
Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - Les politiques en RH

## On accorde une importance élevée aux politiques en RH

- l'écart entre l'importance et la pratique est généralement moins grand que pour la planification
- les services sont assez satisfaits de leurs politiques : elles sont pertinentes et reflètent leurs valeurs
- écarts les plus marqués : les gestionnaires ont accès à des conseils et les politiques sont communiquées

### Politiques en matière de ressources humaines



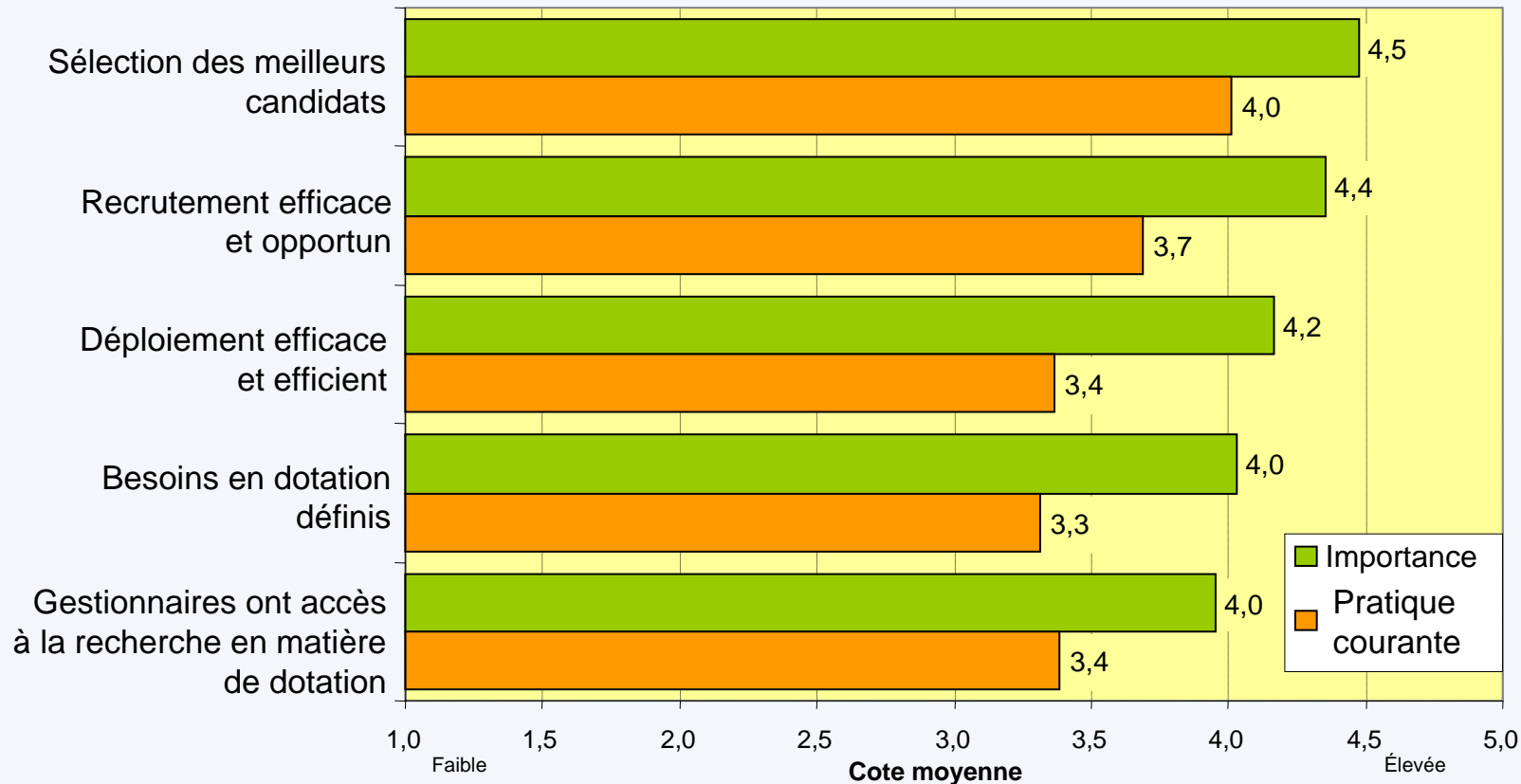
Source: Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - Politiques et pratiques de dotation

## On accorde une importance élevée aux facteurs de dotation

- l'efficacité du recrutement et la qualité des candidats sont très élevées
- l'écart le plus marqué : efficacité et efficacité des pratiques de déploiement
- de même que la définition des exigences de dotation et l'efficacité du recrutement.

## Procédés et pratiques de dotation (P&P)



Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

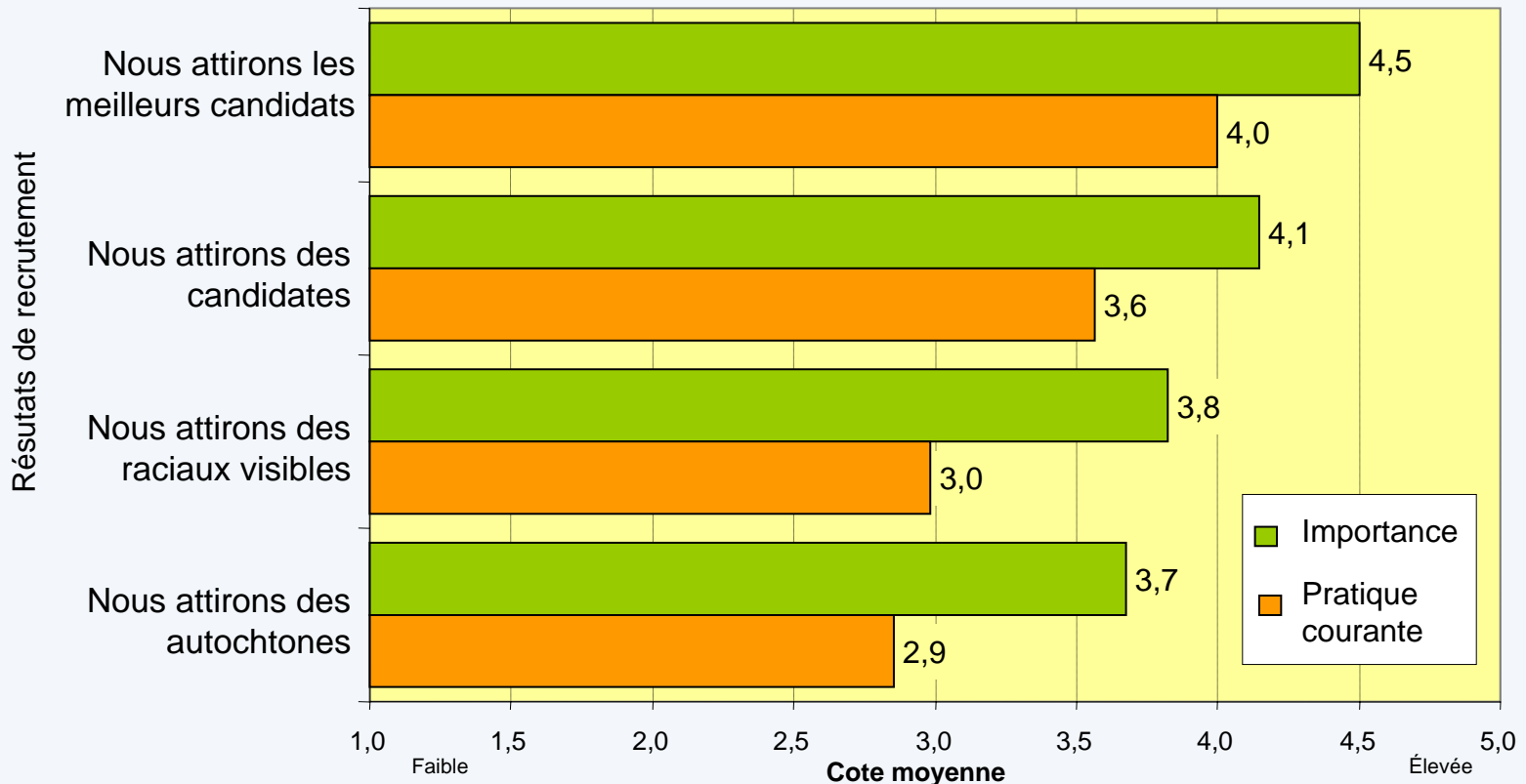


# Résultats de l'enquête sur les RH - Politiques et pratiques de dotation ...

## Les facteurs de dotation...

- on accorde le plus d'importance à la qualité des candidats
- l'adéquation entre l'importance et la pratique courante est la plus grande pour ce facteur
- l'écart est plus considérable pour l'embauche des femmes, des raciaux visibles et des autochtones.

## Dotation : Résultats de recrutement



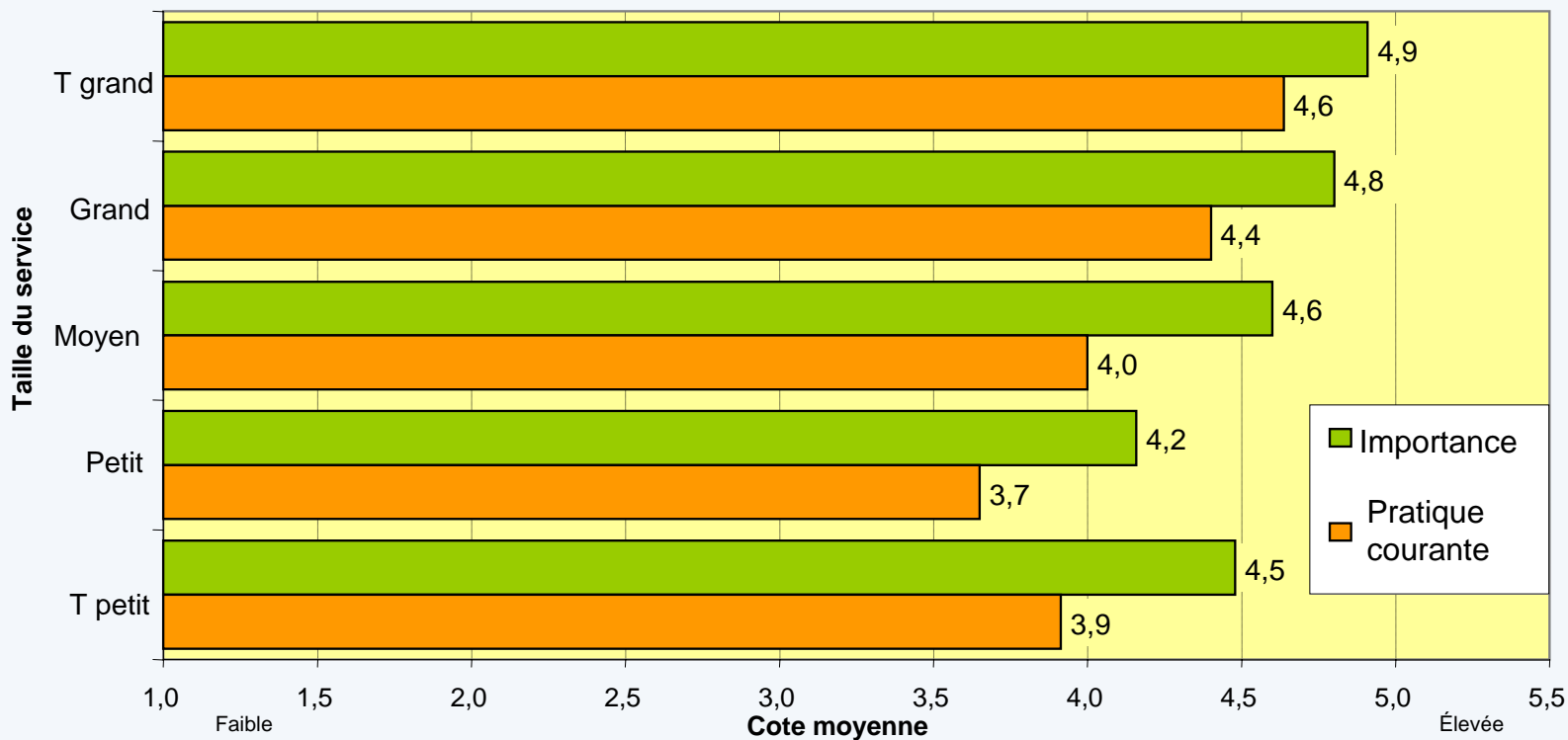
Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - Politiques et pratiques de dotation ...

## Les facteurs de dotation ...

- les services de plus grande taille accordent davantage d'importance à la qualité des candidats
- et ils ont tendance à en être plus satisfaits
- les services de moyenne et petite tailles accordent moins d'importance à la qualité des candidats - ils en sont aussi moins satisfaits
- les très petits services, toutefois, y accordent plus d'importance et sont plus satisfaits.

## Qualité des candidats et taille du service



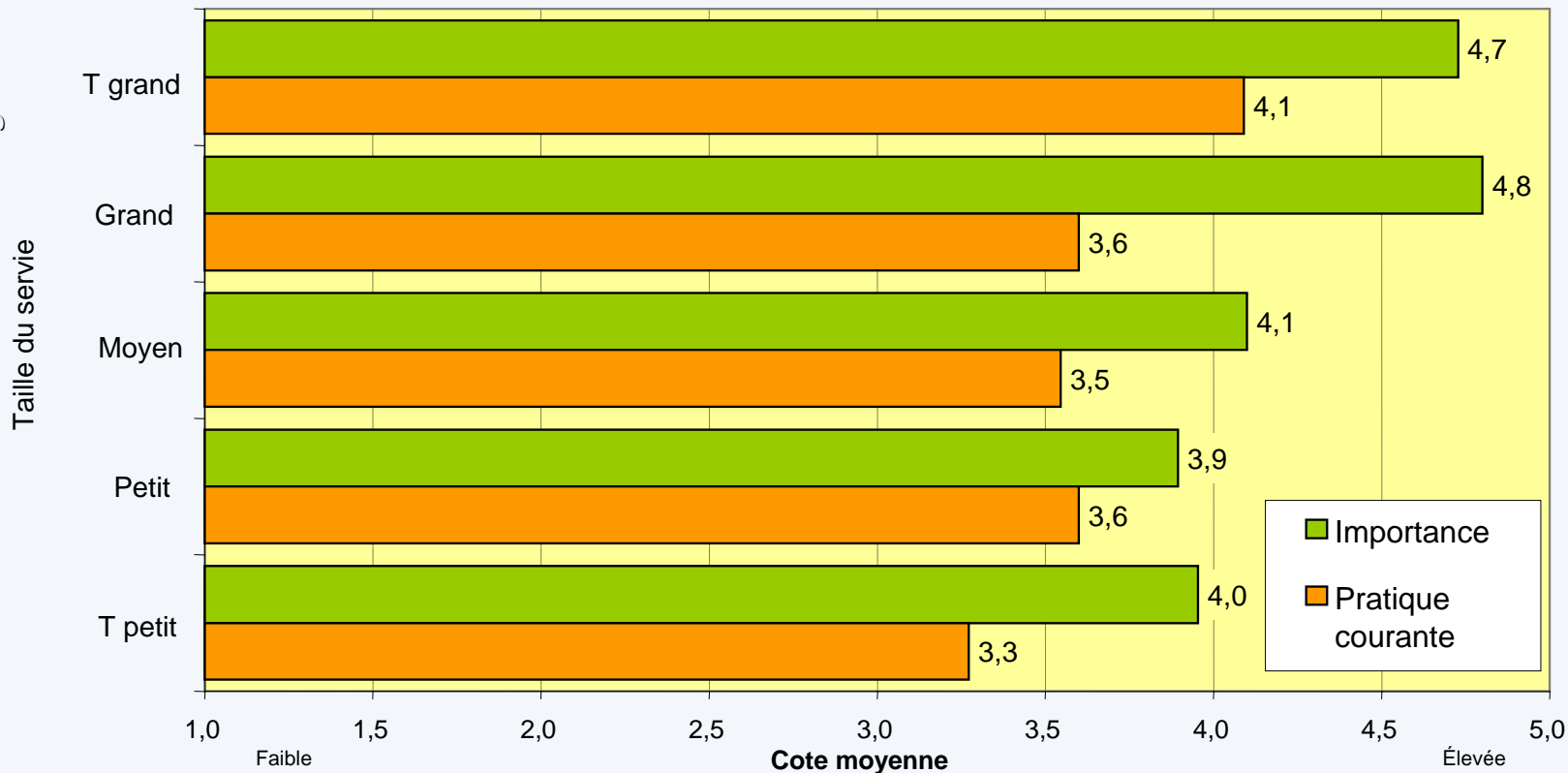
Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - Politiques et pratiques de dotation ...

## Les facteurs de dotation ...

- les services de plus grande taille accordent davantage d'importance au recrutement des femmes
  - **les très grands services rapportent une cote de satisfaction élevée**
- les grands services rapportent le plus grand écart pour ce facteur
- les petits services rapportent un très faible écart.

## Recrutement des femmes et taille du service



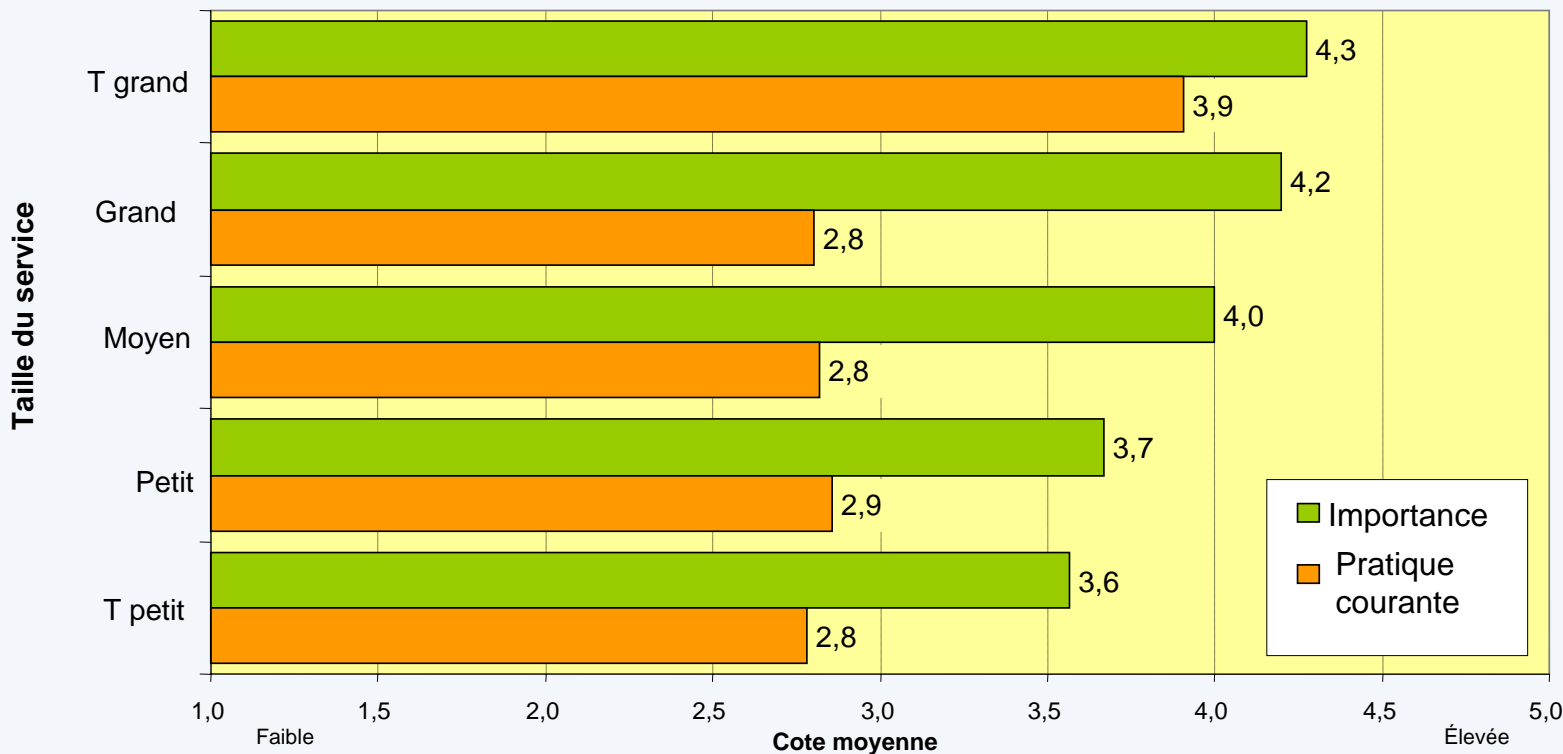
Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - Politiques et pratiques de dotation ...

## Les facteurs de dotation ...

- les services de plus grande taille accordent davantage d'importance au recrutement des raciaux visibles
  - **seuls les très grands services rapportent une cote de satisfaction assez élevée**
- les services de grande et moyenne tailles ont le plus grand écart de satisfaction
- les services de petite et de très petite tailles rapportent un écart de satisfaction modeste - cela est attribuable au peu d'importance qu'ils accordent à ce facteur et pas à leur rendement.

### Recrutement des raciaux visibles et taille du service



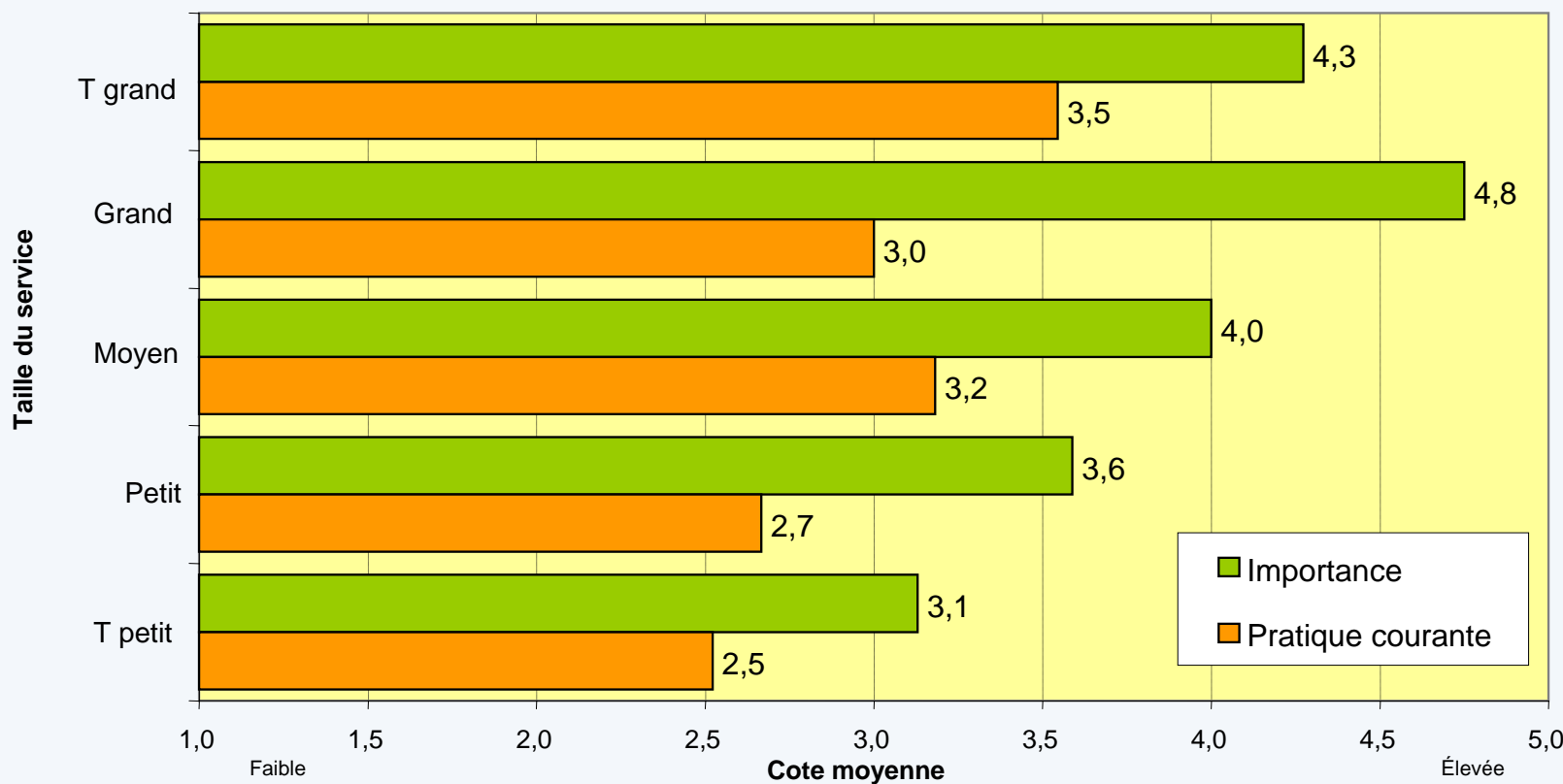
Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - Politiques et pratiques de dotation ...

## Les facteurs de dotation ...

- les services de plus grande taille accordent davantage d'importance au recrutement des autochtones
  - ils sont toutefois assez peu satisfaits
- les services de petite et de très petite tailles rapportent des écarts moins grands - cela est attribuable à la moins grande importance qu'ils accordent à ce facteur et pas à leur rendement.

### Recrutement des autochtones et taille du service

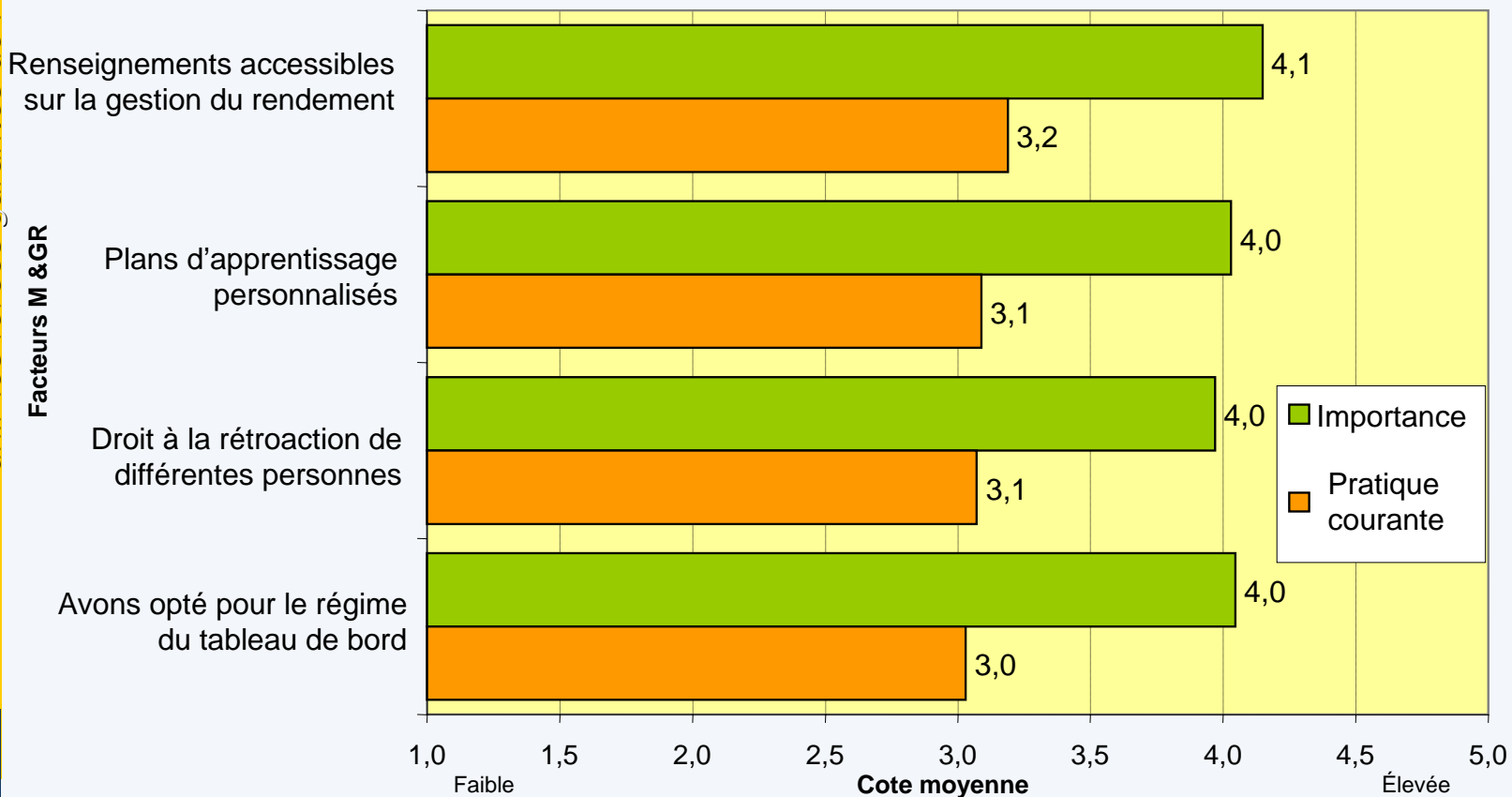


Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - Mesure et gestion du rendement

- On accorde une importance assez élevée aux facteurs relatifs à la mesure du rendement
  - l'écart de satisfaction est relativement grand dans tous les cas.

## Mesure et gestion du rendement (M&GR)



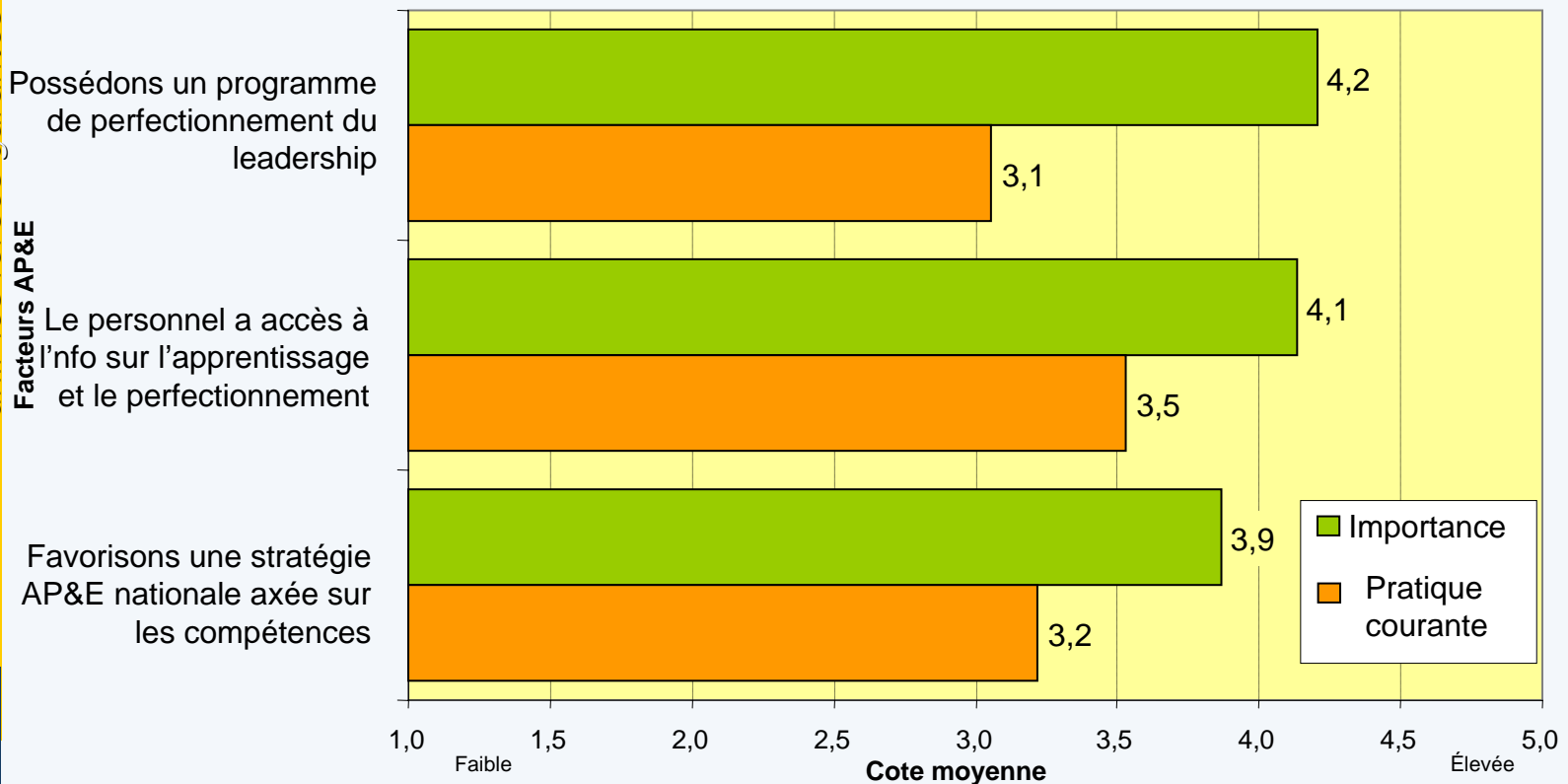
Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).



# Résultats de l'enquête sur les RH - Apprentissage, perfectionnement et éducation

- De tous les facteurs d'apprentissage, on accorde le plus d'importance au développement du leadership
  - c'est aussi le facteur ayant l'écart de satisfaction le plus grand
- L'accessibilité de l'apprentissage a aussi obtenu une cote assez élevée - la pratique courante obtient une cote de satisfaction élevée.

## Apprentissage, perfectionnement et éducation (AP&E)

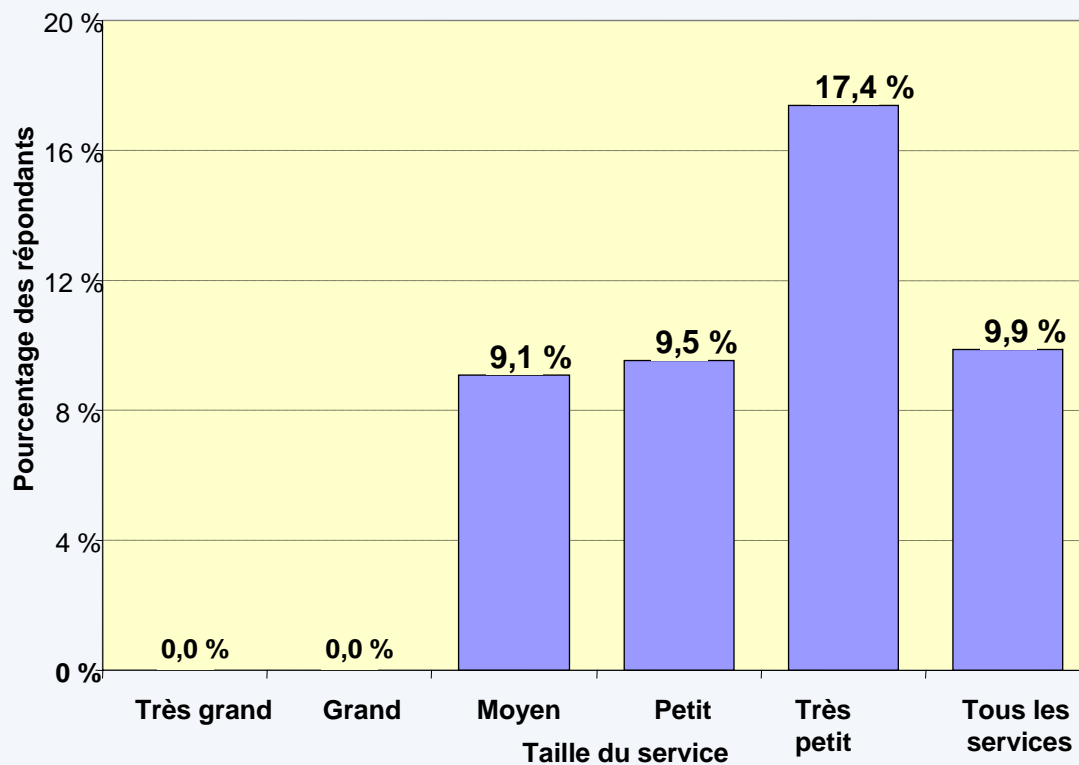


Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - La formation obligatoire

- **Capacité de donner toute la formation exigée par la loi**
  - 7 services (10 %) indiquent qu'ils sont incapables de donner la formation obligatoire
    - **tous des services de taille moyenne ou plus petite**
  - 14 (20 %), dont deux très grands services , expliquent comme suit :
    - **pas assez de personnel pour remplacer les stagiaires - 20 %**
    - **les cours obligatoires ne sont pas disponibles - 14 %**
    - **réduction de la formation par suite de compressions budgétaires - 7 %**

## Incapable d'offrir la formation obligatoire

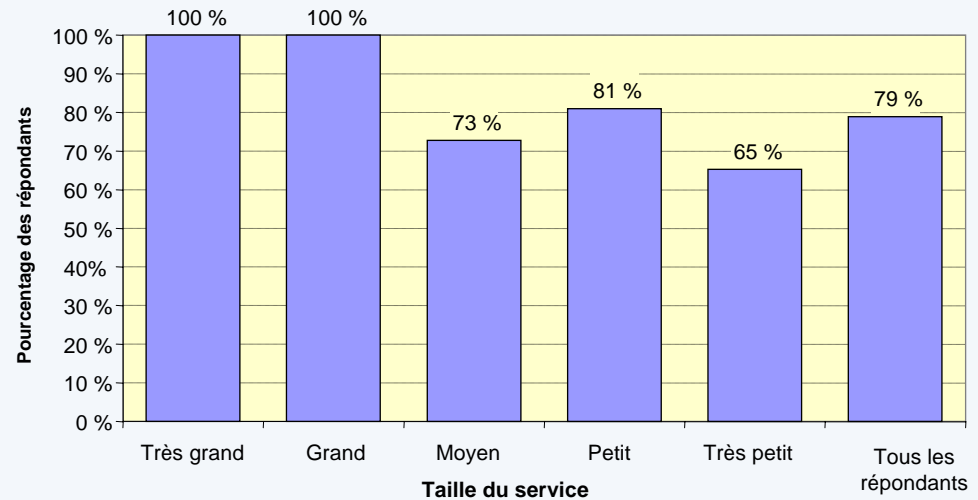


Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - Plans de formation structurés

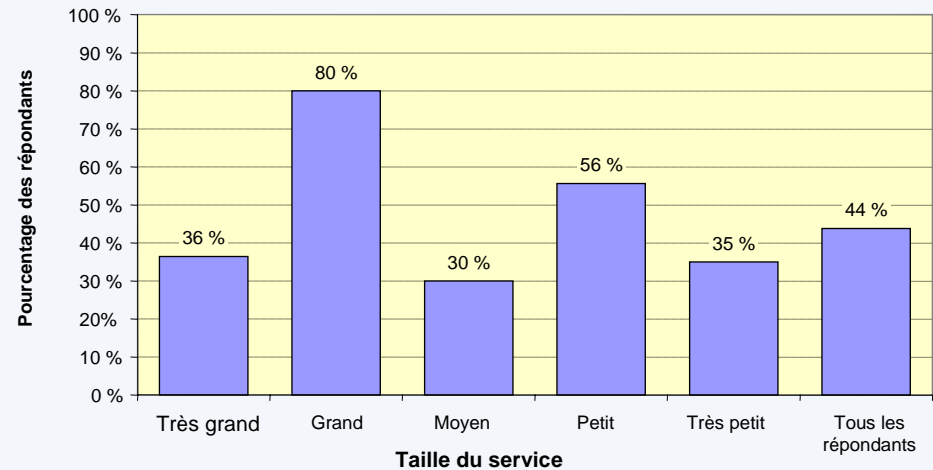
- 79 % des services ont des plans de formation structurés
  - contre 66 % dans l'étude de 2000
- 98 % des policiers sont à l'emploi de services ayant un plan de formation structuré
  - contre 90 % en 2000
- 44 % des services ont un plan de formation structuré pour les civils
  - contre 41 % en 2000
  - 7 des 11 très grands services n'en ont pas
- seulement 60 % de l'effectif civil est à l'emploi de services ayant un plan de formation structuré
- tous les grands et très grands services offrent des cours de perfectionnement des cadres supérieurs

### Plans de formation pour les policiers



Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

### Plans de formation pour les civils

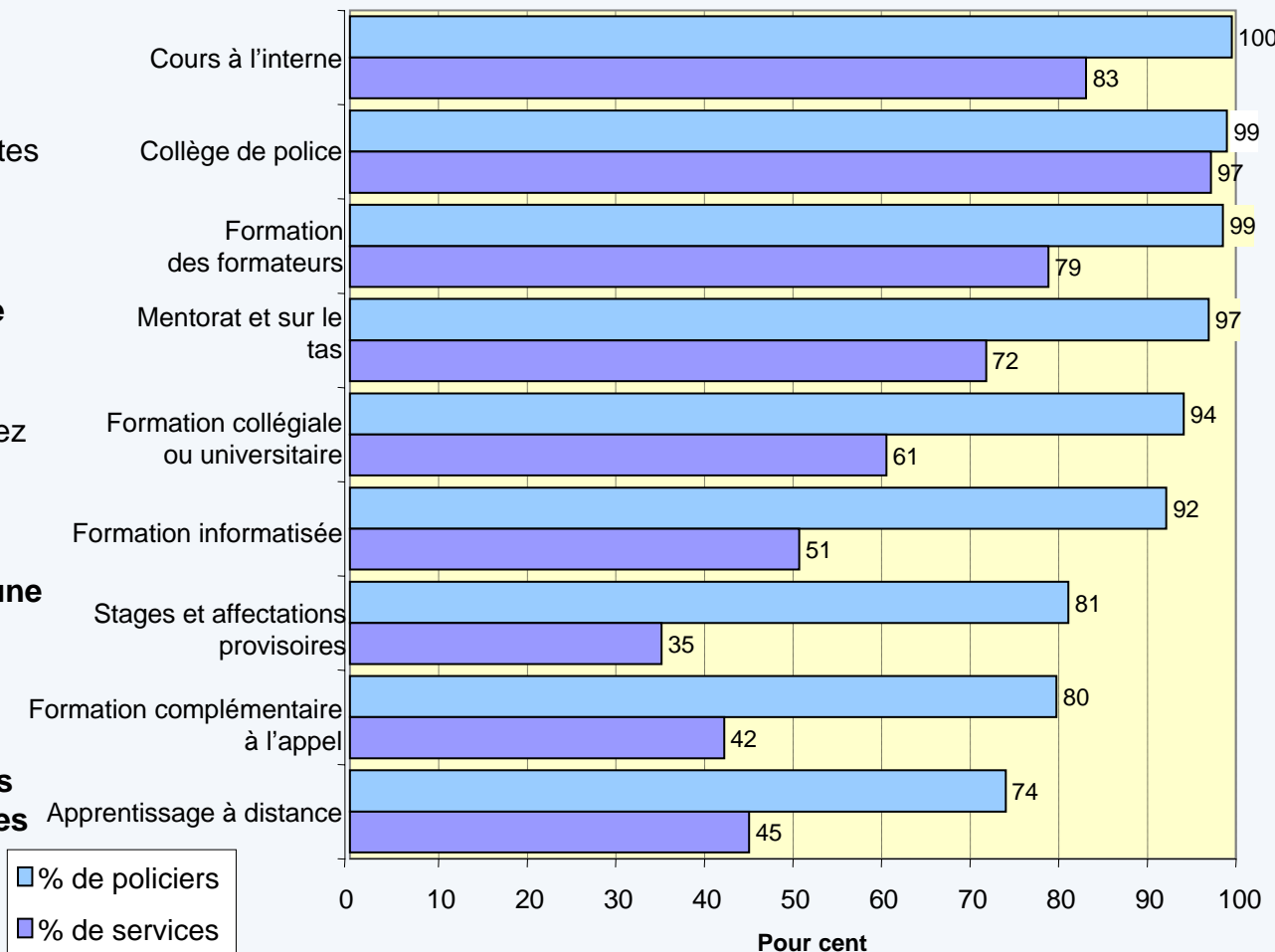


Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).

# Résultats de l'enquête sur les RH - Les méthodes de formation traditionnelles

- les quatre principales méthodes de formation
  - ont fait leur preuve
  - sont exigeantes en terme de ressources
- la moitié des services offre une formation informatisée
  - répandue chez les grands services
- la formation informatisée est une méthode relativement peu coûteuse de rehausser la formation pour les plus petits services

## Méthodes de formation



Source : Base de données sectorielle, 2005 (71 réponses).



# Enquête sur le cyberapprentissage - Survол de la science et de la technologie

- **La Society of Human Resource Management a identifié comment**
  - l'usage croissant de la technologie pour communiquer avec les employés
    - **les technologies Web, dont la messagerie instantanée, ont changé**
      - comment les employeurs communiquent avec leur effectif
      - comment les employés communiquent entre eux
    - **l'avantage principal : plus grande disponibilité de l'information sur le traitement et les avantages sociaux, surtout pour les effectifs de service 24 heures sur 24, sept jours semaine**
    - **autres avantages : une meilleure collaboration entre les équipes dispersées**
  - le développement et l'utilisation du cyberapprentissage
    - **l'usage des technologies informatisées en enseignement**
    - **représente maintenant un élément important des stratégies de perfectionnement du personnel**
    - **l'avantage principal : le rapport coût-efficacité**
    - **les méthodes de cyberapprentissage sont de plus en plus sophistiquées, par exemple, les outils de simulation**
    - **les employeurs assortissent le cyberapprentissage aux autres techniques d'apprentissage**
  - le perfectionnement continu de l'effectif - le savoir est vite périmé
    - **le roulement du savoir accélère - les compétences risquent de devenir vite caduques**
    - **l'actualisation du savoir passe par l'acquisition continue et non-épisodique du savoir.**
- **La SHRM a identifié les initiatives les plus répandues**
  - intensification de la formation spécialisée (75 %)
  - intensification des investissements en cyberapprentissage (65 %).

# Enquête sur le cyberapprentissage - L'infrastructure des TI à l'appui du cyberapprentissage

POLICE SECTOR COUNCIL

Conseil sectoriel de la police

connecting forces - securing futures

unir les forces garanties de l'avenir

- **L'enquête s'enquérirait du nombre de policiers et de civils ayant accès à un ordinateur**
  - capable de cyberapprentissage, c.-à-d. équipé d'un processeur de 350 MHz, de Windows 98 et d'un fureteur
- **Aucun écart significatif entre le nombre de policiers et de civils ayant accès à l'équipement nécessaire**
  - 10 % des ordinateurs tournent sur Windows 95 ce qui limite l'accès à certains logiciels de cyberapprentissage
- **Vitesse du processeur**
  - 29 % des policiers ont accès uniquement à des ordinateurs qui sont quasiment désuets
    - **un processeur de moins de 350 MHz ne sera peut-être pas capable de faire tourner certains logiciels de cyberapprentissage**
- **Cyberapprentissage multimédias**
  - seulement 32 % ont accès à des casques d'écoute et 18 % à des microphones pour communiquer en direct
- **Plus de 86 % des services ont accès à l'Internet à bande large**
  - seulement 45 % des policiers y ont accès
  - ce service n'est pas nécessairement disponible dans toutes les localités ou toutes les régions
  - on estime que 91 % des officiers supérieurs ont accès à Intranet
- **1/3 des ordinateurs auraient à être remplacés**
  - un plus grand nombre d'ordinateurs auront besoin d'être branchés à l'Internet, ce qui peut entraîner des inquiétudes relatives à la sécurité informatique
  - les services ne souhaitent peut-être pas ou encore sont incapables de fournir accès à Internet
  - il sera peut-être nécessaire d'implanter des serveurs Intranet internes
  - les serveurs sécurisés et les réseaux privés virtuels répondent à la majorité des inquiétudes en matière de sécurité informatique
    - **autres coûts : plusieurs cours de cyberapprentissage multimédias exigent un casque (20 \$) et un microphone (casque-microphone 30 \$)**





# Enquête sur le cyberapprentissage - Capacité opérationnelle en cyberapprentissage

- **Le cyberapprentissage s'adapte au rythme de l'apprenant**
  - l'enseignement est offert par ordinateur grâce à un logiciel installé sur l'ordinateur de l'apprenant ou sur CD ROM, ou via un serveur local ou branché à l'Internet.
- **Le secteur policier semble adopter le cyberapprentissage afin de ne plus avoir à compter uniquement sur les salles de classe pour répondre à ses besoins de formation**
  - plus de 86 % des agents y ont accès sous une forme ou une autre.
- **25 % des services, dont certains des plus grands, ont accès à des serveurs de cyberapprentissage**
  - les autres 75 % ont des carences à combler.
- **75 % des services offrent une forme de cyberapprentissage.**
- **79 % des services possèdent un système de suivi des apprenants.**
- **75 % des services ne possèdent pas leurs propres serveurs hôtes de cyberapprentissage.**
- **25 % des services possèdent leurs propres serveurs hôtes de cyberapprentissage**
  - 50 à 60 % des policiers ont accès au cyberapprentissage, il reste donc un vaste bassin d'apprenants à desservir.

## RAMIFICATIONS

- **Le CSP et ses partenaires (RCSP) sont bien placés pour offrir un service à valeur ajoutée**
  - ils pourraient établir et rendre disponible une logithèque de cyberapprentissage.
- **Cette logithèque collective centrale répartiraient les coûts.**
- **Il se peut qu'un investissement d'infrastructure à long terme considérable, bien que rentable, soit nécessaire**
  - pour mettre à niveau les ordinateurs existants, afin qu'ils puissent faire tourner les logiciels de formation en ligne ou sur CD-ROM.

## *La police en 2005 Planification et gestion des RH*

### Chapitre 5 : Un tracé pour l'avenir

***Le Conseil sectoriel de la police a le potentiel de devenir la plaque tournante de la planification et de la gestion des RH, d'être un réseau du savoir.***

## Les recommandations de l'étude de 2000 sont encore valables - il était recommandé de

- améliorer la qualité et l'uniformité de la cueillette de statistiques policières dont les informations et données utiles à la planification et à l'évaluation du rendement des RH
  - **élaborer un plan de collecte des données**
  - **modéliser l'attrition, les départs à la retraite et les besoins en effectif**
  - **modéliser les besoins en dotation de la police.**
- trouver les moyens de diffuser les pratiques optimales en planification des RH
  - **élaborer des stratégies nationales pour la planification de la relève et le perfectionnement des cadres supérieurs**
  - **établir de nouvelles stratégies pour fidéliser les bons éléments**
  - **établir une trousse sectorielle ou un catalogue des pratiques optimales en gestion des RH**
- favoriser l'harmonisation des normes et de la reconnaissance, activité toute désignée pour le réseau collaboratif du CSP
  - **s'assurer que les modifications aux ententes sur les services de police tiennent compte des répercussions les ressources humaines.**
- examiner si les établissements de formation seront à même de répondre à la demande en formation anticipée et établir des prévisions sur l'offre et la demande
- confier à un groupe de travail national en RH, sous l'égide des 'services de police nationaux', l'élaboration de la trousse et la mise en œuvre d'autres initiatives sectorielles en matière de ressources humaines.

- **L'établissement du Conseil sectoriel a jeté les fondations, il faut maintenant bâtir l'édifice.**

## Étapes à venir

- **Engendrer un cadre de gestion policière intégré et harmonisé**
  - soutenir la concertation sur les questions complexes et inter-organisationnelles
  - jeter les bases d'une collaboration accrue
  - tenir compte des conséquences sur les RH au moment d'apporter des changements aux ententes sur les services de police.
- **Travailler en priorité sur la gestion des RH et la professionnalisation des services policiers**
  - les compétences policières devraient englober toutes les fonctions, de la prévention jusqu'à l'application de la loi
  - articuler une approche plus large et plus en profondeur des normes professionnelles en formation
  - parfaire les compétences de l'effectif actuel
  - développer et renforcer les compétences de la relève.
- **Établir et mettre en place un cadre de compétences partagées**
  - identifier les aptitudes et les compétences de base nécessaires à tous les services
  - il ne devrait pas y avoir de ' de cousins pauvres ' parmi les services policiers
    - **les citoyens s'attendent à des normes de services de qualité**
  - préciser les normes d'accréditation professionnelles pour les policiers et les éducateurs de police.
- **Élaborer un cadre collaboratif pour améliorer les pratiques de gestion en recrutement et en rétention**
  - éviter le dédoublement des investissements parmi les services
  - partager l'information et les méthodologies au moyen des réseaux du CSP
  - mettre en commun les efforts afin d'accroître l'intérêt et la qualité du bassin de candidats
  - diffuser les pratiques de rétention efficaces, surtout dans le cas des groupes plus difficiles à recruter et à fidéliser.
- **Mettre en commun les investissements relatifs aux nouvelles technologies de communication et d'apprentissage.**

## Étapes à venir ...

- **Mettre à profit le dynamisme du personnel et des réseaux du CSP**
  - soutenu par le site Web du CSP
    - la bibliothèque de recherche
    - le centre des pratiques en RH
    - le centre d'information
    - le centre de recrutement
    - le centre de réseautage.
- **Confirmer l'utilité du CSP comme plaque tournante pour le partage du savoir et le repérage des spécialistes**
  - encourager les contributions à ce centre de référence
  - diffuser les idées, mettre à profit et développer les outils
  - réseauter pour reprérer rapidement les spécialistes et favoriser l'expertise dans tous les services.
- **Entreprendre des recherches, évaluer et analyser les coûts**
  - des cadres de compétences
  - des pratiques de recrutement
  - de l'éducation et de la formation
  - du leadership.
- **Encourager les chercheurs qui s'intéressent aux services policiers à pousser l'analyse des données**
  - à l'avenir, le véritable défi sera de prendre l'habitude de consulter les données et de les traduire en information utile qui sera mis à profit par les services particuliers et le secteur tout entier.

## Étapes à venir ...

- **Utiliser et garder à jour la base de données sectorielle - prolonger et approfondir l'ensemble de données existantes**
  - il s'agit de la base de données démographiques policières la plus fiable et la plus détaillée
  - traduire les données en information utile pour les services et le secteur tout entier
  - trouver un hôte pour la base de données et la garder à jour
    - **des entretiens sont en cours au sujet du rôle que pourrait jouer le Centre canadien de la statistique juridique de Statistique Canada ou les 'services de police nationaux' à cet égard**
  - produire des analyses et des rapports sectoriels en permanence
  - combler la plus importante carence de données - le faible taux de participation des services québécois
  - simuler des scénarios provinciaux pour appuyer les plans de recrutement et les activités de formation.
- **Favoriser l'analyse continue des méthodes et des pratiques**
  - faire des efforts soutenus pour encourager les services à collaborer.
- **Favoriser l'amélioration continue de la gouvernance des services policiers**
  - et du rôle joué par les citoyens et les organismes de surveillance civils.
- **Favoriser la collaboration et les investissements en de meilleures technologies**
  - utiliser la technologie pour appuyer l'apprentissage au moyen du cyberapprentissage et de projets collaboratifs.
- **Accroître la capacité de collaborer avec les partenaires de la collectivité.**



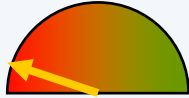



# *La police en 2005 Planification et gestion des RH*

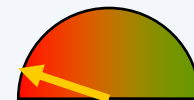
## ANNEXES

***Nota - L'Annexe 2 reproduit toutes les questions de l'enquête sur les RH dont il est question dans les tableaux du chapitre 4 du rapport. La version complète de l'enquête est disponible sur le site Web.***

# Annexe 1

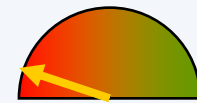
## Résultats de l'analyse par rapport à l'étude de l'an 2000

La situation en l'an 2000	La situation en 2005	Le risque (rouge = grand)
<b>1. Effectif - améliorer, élargir et intensifier le recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• l'effectif policier a vieilli et part à la retraite</li><li>• l'effectif de la prochaine génération doit être à l'image du Canada</li><li>• la police accuse du retard par rapport aux autres secteurs lorsqu'il s'agit de cibler le recrutement et la rétention de la prochaine génération de talents diversifiés</li></ul>	
<b>2. Planification et gestion des RH - améliorer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• des candidats de calibre ne tombent pas des nues</li><li>• il est impératif de mieux planifier et gérer les RH - l'intégration est la locomotive de l'efficacité</li></ul>	
<b>3. Cadre contextuel - les pressions socio-économiques exigent une police capable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• les pressions ne sont pas moins grandes et certaines le sont encore plus</li><li>• certaines mesures ont été prises</li><li>• il est essentiel de veiller à l'acquisition continue du savoir et au perfectionnement de l'effectif policier</li></ul>	
<b>4. Cadre opérationnel - complexité des besoins grandissants en matière de compétences spécialisées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• les vieilles menaces pèsent toujours alors même que de nouvelles apparaissent d'où l'importance d'être encore plus agile et habile</li><li>• le crime organisé s'est répandu dans le monde entier et il y a des recoupements avec les nouvelles menaces que pose le terrorisme</li><li>• la cybercriminalité a une longueur d'avance sur les aptitudes de la police à y faire face</li><li>• pour prendre les devants, il faut sans cesse renouveler les techniques et la formation</li></ul>	



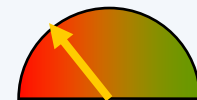
### OBSERVATIONS

- **Les recommandations contenues dans l'étude de 2000 sont toujours actuelles selon *La police en 2005***
  - Il y a lieu d'élaborer une stratégie sectorielle apte à favoriser le recrutement d'agents de police publics, du personnel de soutien et des spécialistes tant chez les civils que chez les policiers
    - **trouver les moyens d'attirer/fidéliser des candidats représentatifs de la diversité du milieu**
    - **offrir des conditions de travail variées c.-à-d. le temps plein, le mi-temps, le temporaire ou le travail à contrat**
  - favoriser la mobilité des recrues
    - **éliminer les obstacles à l'entrée en service -- financement de la formation initiale**
    - **reconnaître les qualifications équivalentes des différentes instances**
    - **établir des normes nationales propres aux exigences d'ordre physique et autres conditions d'entrée en service**
  - élaborer une stratégie médiatique nationale pour souligner les aspects positifs des services de police
    - **si les services continuent de faire soldat seul avec leurs méthodes de recrutement, ils finiront par se livrer concurrence.**
- **Les progrès tardent à se réaliser -- les recommandations originales sont à toutes fins utiles restées sans suite**
  - des progrès marqués ont été réalisés chez certains grands services de police
  - et pourtant, il y a du retard par rapport aux autres secteurs quant à la formulation de bonnes idées pour élargir le bassin de candidats
    - **la capacité latente du bassin des candidats demeure l'enjeu principal**
    - **les jeunes sont attirés par d'autres possibilités d'emploi**
    - **il en va de l'efficacité des services de police.**



## ACTIVITÉS EN COURS/NÉCESSAIRES

- **Approfondir les recherches liées au recrutement et à la rétention, ainsi qu'aux défis apparentés, soit :**
  - l'attraction
    - **harmoniser les activités pour sensibiliser les marchés cibles -- les groupes d'équité -- créer un pôle "d'attraction" à la police**
  - la sélection
    - **revoir l'efficacité du processus d'évaluation des candidats – le processus exige beaucoup de temps et de ressources**
    - **de plus, il est onéreux car les services policiers en assument tant les coûts directs que les coûts de renonciation associés à la perte de candidats éventuels à d'autres employeurs**
  - le recrutement/la formation
    - **revoir le processus visant à préparer les nouvelles recrues aux rigueurs de la police**
    - **revoir la planification des carrières et la planification de la relève**
  - la rétention
    - **évaluer les stratégies de rétention.**
  
- **Le CSP s'est mis à mobiliser les troupes**
  - diagnostic du recrutement - le point sur la situation actuelle et les stratégies pour y remédier - donner suite aux recommandations en 2006-2007.
- **Le CSP peut améliorer la situation en explorant les différentes solutions de rechange et les pratiques optimales**
  - il appartient aux services de police de mettre ces idées en pratique
  - encourager la collaboration par le biais du site Web, de la recherche et du réseautage.



## **OBSERVATIONS**

- **Les recommandations que renferme l'étude de 2000 sont encore pertinentes**
  - améliorer la qualité et l'uniformité de la cueillette et de l'analyse des statistiques policières, y compris les données sur les RH se rapportant à la planification et à l'évaluation du rendement
    - **élaborer un processus de cueillette normalisé et périodique**
    - **modéliser l'attrition, les départs à la retraite et les besoins de recrutement**
    - **modéliser les besoins en dotation des services de police.**
  - collaborer et partager les pratiques optimales
    - **élaborer des stratégies nationales pour la planification de la relève et le perfectionnement des cadres supérieurs**
    - **établir des stratégies pour retenir les bons éléments**
    - **établir une trousse sectorielle ou un catalogue des pratiques optimales**
    - **s'assurer que les modifications aux ententes sur les services de police tiennent compte des répercussions sur les ressources humaines**
  - examiner si les établissements de formation seront à même de répondre à la demande prévue en formation et établir des prévisions sur l'offre et la demande
  - confier à un groupe de travail national en RH, sous l'égide des 'services de police nationaux', l'élaboration de la trousse sectorielle et la mise en œuvre d'autres initiatives sectorielles en matière de ressources humaines.
- **Les bases ont été jetées et il est grand temps de passer à l'action !**



## ACTIVITÉS EN COURS/NÉCESSAIRES

- **Encourager l'intégration/l'harmonisation sous la houlette du conseil d'administration**
  - accorder la priorité aux activités de planification des RH
  - normaliser les compétences, la formation, le développement du leadership, etc.
  - préconiser la professionnalisation de la police.
- **Utiliser/maintenir la nouvelle base de données sur les RH - continuer d'augmenter les données existantes :**
  - extraire ces données, les traduire en information utile aux services de police et au secteur tout entier;
  - maintenir la base de données
    - **déterminer le rôle éventuel du Centre canadien de la statistique juridique de Statistique Canada**
  - accumuler des données pour l'ensemble du secteur
    - **le CSP peut poursuivre ses activités d'analyse et de rapport propres à l'ensemble du secteur.**
- **Favoriser la collaboration entre les services de police pour améliorer les pratiques de gestion propres au recrutement et à la rétention.**
- **Identifier les compétences communes et les compétences spécialisées de l'ensemble des juridictions**
  - le site Web du CSP centralise les recherches, les pratiques propres aux RH, l'analyse, l'information et le "recrutement"
- **Utiliser une approche type "wikipedia.com" pour développer une "encyclopédie" de données et échanger des idées**
  - s'outiller, y compris sur les compétences et les normes.
- **Mettre à contribution le personnel et les réseaux du CSP.**



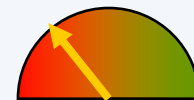


## OBSERVATIONS

- **Les recommandations contenues dans l'étude de 2000 sont toujours actuelles**
  - collaboration pour standardiser les normes de formation
    - possibilités de collaboration entre les établissements d'enseignement et de formation financés à même les deniers publics;
    - profils de compétences et normes de formation pour tous les emplois dans le secteur des services de police
    - collaboration entre les services de police en ce qui a trait à la conception et à la prestation de formation portant sur des connaissances et des compétences spécialisées.
- **Les pressions socio-économiques continuent d'exiger une police capable**
  - le vieillissement de la population accroît les attentes à l'endroit des services de police
    - **une cohorte de plus en plus nombreuse de personnes âgées sont ou se perçoivent comme étant des victimes éventuelles.**
- **Aide/soutien aux activités de formation à l'intention des organes directeurs de la police relativement à leur rôle en vertu de la loi.**

## ACTIVITÉS EN COURS/NÉCESSAIRES

- **Le CSP entreprend des recherches sur un cadre de compétences et des normes propres à l'éducation et à la formation**
  - les compétences policières doivent être manifestes depuis la prévention jusqu'au maintien de l'ordre.
- **Un examen approfondi de la professionnalisation - normes conséquentes propres aux activités et à la formation policières.**
- **Mieux à même de se joindre aux partenaires communautaires -- s'attaquer aux causes et y apporter des solutions.**
- **Accroître la compétence des corps policiers.**
- **Poursuivre la quête pour une gouvernance améliorée des services de police**
  - faire place à la surveillance par les citoyens ou les civils.



### OBSERVATIONS

- **Les recommandations formulées en 2000 sont toujours aussi actuelles**
  - se préparer à la portée et la rapidité du changement technologique
    - **la technologie est omniprésente**
  - repenser l'organisation du travail de policier, la formation spécialisée et le déploiement de la capacité policière dans des secteurs d'activité très spécialisés
    - **les services de police ne pourront pas répondre individuellement à la demande en connaissances spécialisées**
    - **la collaboration est de mise**
    - **certains agents sont devenus experts de la technologie judiciaire ou d'autres technologies de l'information**
  - il faut élaborer une ressource d'apprentissage basée sur l'Internet qui permettra une formation juste à temps
    - **les policiers avec des connaissances spécialisées sont et continueront d'être en demande**
    - **aucun service de police ne saurait à lui seul retenir toute cette expertise et aucun agent ne saurait être spécialiste dans tous les domaines**
- **exception : les protocoles pour régir les prises en charge des services de police sont moins impérieux dans l'immédiat**
  - il y a eu moins de fusions municipales et de services de police ces dernières années

### ACTIVITIÉS EN COURS/NÉCESSAIRES

- **Investir dans des technologies comparables ou supérieures à celles que possèdent les criminels.**
- **Recourir à la technologie à l'appui de l'acquisition du savoir grâce au cyberapprentissage et à la collaboration.**
- **Le CSP peut servir de plaque tournante pour le partage du savoir et le repérage de spécialistes**
  - réseauter pour identifier rapidement les spécialistes et favoriser l'expertise dans tous les services.

## Annexe 2 - Questions de l'enquête sur les RH

Design et développement organisationnels		Évaluez la pratique courante (1 à 5, du plus faible au plus élevé)					Évaluez-en l'importance pour votre service (1 à 5, du plus faible au plus élevé)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Les recherches, analyses et conseils sur le design et le développement du service sont faciles à obtenir – tendances, concepts, modèles, méthodes d'intervention	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Nos gestionnaires font partager aux leurs une seule vision de la police	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Notre service a été conçu de manière à ce que nous puissions réagir et nous adapter rapidement avec créativité et souplesse au changement	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Notre service nourrit une culture dont les valeurs sont la diversité, la confiance et le respect des collègues	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Nous avons retenu une approche axée sur les compétences en matière de planification et de développement des RH	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## Annexe 2 - Questions de l'enquête sur les RH

Planification des ressources humaines et gestion de l'information		Évaluez la pratique courante (1 à 5, du plus faible au plus élevé)					Évaluez-en l'importance pour votre service (1 à 5, du plus faible au plus élevé)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Nos gestionnaires ont accès à l'information propre aux RH dont ils ont besoin pour prendre des décisions										
	Nous avons décidé de l'ordre de priorité de nos principaux enjeux en matière de RH										
	Nos projets en matière de RH sont clairement intégrés à nos projets de prestation des services de police										
	Nous avons évalué les risques que nous courrons en raison du vieillissement de l'effectif										
	Nos plans tiennent compte du vieillissement de l'effectif										

## Annexe 2 - Questions de l'enquête sur les RH

<b>Politique sur les ressources humaines</b>		<b>Évaluez la pratique courante (1 à 5, du plus faible au plus élevé)</b>					<b>Évaluez-en l'importance pour votre service (1 à 5, du plus faible au plus élevé)</b>				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<b>Nos gestionnaires peuvent facilement obtenir -- recherches, analyses et conseils sur la politique en matière de RH (y compris les lois et les règlements pertinents)</b>										
	<b>Nos politiques en matière de RH rejoignent nos valeurs</b>										
	<b>Nous communiquons clairement nos politiques en matière de RH</b>										
	<b>Nos politiques en matière de RH sont fonction des défis auxquels nous faisons face présentement</b>										

## Annexe 2 - Questions de l'enquête sur les RH

Dotation en personnel	Évaluez la pratique courante (1 à 5, du plus faible au plus élevé)					Évaluez-en l'importance pour votre service (1 à 5, du plus faible au plus élevé)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nos gestionnaires peuvent facilement obtenir – recherches, analyses et conseils sur l'acquisition et la sélection du personnel										
Nous avons cerné nos besoins actuels et futurs en matière de dotation selon les compétences, le lieu géographique, le nombre de personnes requises et le moment où elles sont requises										
Nous avons réussi à attirer des candidats de qualité										
Nous avons réussi à attirer des candidats parmi les immigrants										
Nous avons réussi à attirer des candidates										
Nous avons la certitude de recruter les meilleurs candidats										
Nos procédés de recrutement et de sélection sont efficaces et opportuns										
Nous disposons de bonnes méthodes d'ordonnancement du personnel										



## Annexe 2 - Questions de l'enquête sur les RH

Évaluation et gestion du rendement		Évaluez la pratique courante (1 à 5, du plus faible au plus élevé)					Évaluez-en l'importance pour votre service (1 à 5, du plus faible au plus élevé)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Nous pouvons facilement obtenir – recherches, analyses et conseils sur l'évaluation et la gestion du rendement										
	Nous avons opté pour le régime du « tableau de bord »										
	Nos employés possèdent des plans d'apprentissage et de perfectionnement personnalisés										
	Nos employés ont droit à la rétroaction de différentes personnes aux fins de la planification du perfectionnement										

## Annexe 2 - Questions de l'enquête sur les RH

Apprentissage, perfectionnement et éducation		Évaluez la pratique courante (1 à 5, du plus faible au plus élevé)					Évaluez-en l'importance pour votre service (1 à 5, du plus faible au plus élevé)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Nos employés peuvent facilement obtenir de l'information sur l'apprentissage et le perfectionnement										
	Nous disposons d'un programme pour former la génération montante de leaders										
	Nous appuyons l'élaboration d'une stratégie nationale de formation, de perfectionnement et d'éducation axées sur les compétences pour les services de police publics										

## *Annexe 3 – Analyse documentaire en langue anglaise*

1. RCMP Environmental Scan, 2004
2. A Preliminary Information Review and Gap Analysis of the Public Policing Sector in Canada, Centre of Criminology, U of T, contrat de DRHC, 1996
3. 54<sup>e</sup> Conférence annuelle, Ontario Association of Chiefs, Professional Development Sessions, Emerging Issues – Making Sense of Policing Tomorrow, 18-22 juin 2005.
4. 54<sup>e</sup> Conférence annuelle, Future Trends in Police Learning – Challenges and Opportunities, June 18-22, 2005.
5. William Beahan. CACP's LEAD Program is Formally Launched. 29 mars 2005
6. Dr. William Beahan. Lead Presentation BCACP Meeting. 16 juin 2005
7. David L. Carter, School of Criminal Justice, Michigan State University. Human Resource Issues and Community Policing. A policy paper revised for the Regional Community Policing Institute at Wichita State University. 2000.
8. Association canadienne de la police professionnelle. RCMP Contract Policing Protocol. Printemps 2005.
9. Collège canadien de police. Compte rendu d'atelier. Women in Policing in Canada: The year 2000 and beyond – its challenges, 20-23 mai 1997.
10. CAPE Breakout Team. Bridging the Gap: An Analysis.
11. Tonita Murray, The Canadian Review of Policing Research, The Canadian Police Executive Community and its Pressures, 2004.
12. IBM Business Consulting Services Institute for Business Value. Gray matter matters: Preserving critical knowledge in the 21<sup>st</sup> century. June 27, 2005.

## Annexe 3 – Analyse documentaire en langue anglaise

13. Corley, Cal. Building International Capacity and Leadership Talent in the RCMP: A role for the International Liaison Program. The Canadian Review of Policing Research, 2004.
14. Doherty, Deborah. Building the Next Generation of Leaders in the RCMP. The Canadian Review of Policing Research. 2004
15. Ellard, Barbara and Neil Nevitte, Department of Political Science, U of T. Public Confidence in the Police in Canada, 1981-2000: Evidence from the World Values Surveys.
16. Dr. Patricia Fisher, R.Pysch. Workplace Stress & Trauma in Policing: sources, Outcomes and Implications. Un document préparé pour l'Association canadienne des policiers/policières. 28 mars 2003.
17. Hope – Middleton, John. Misconduct among Previously Experienced Officers: Issues in the Recruitment and Hiring of "Gypsy Cops". The Canadian Review of Policing Research. 2004
18. Human Sector Resources préparé pour l'enquête de Ipperwash. Challenge, Choice & Change: A Report on Evidence-Based Practice In the Provision of Policing Services to Aboriginal Peoples., 30 novembre 2004.
19. Hunter, Shelley. Operational Research and Development Bureau. Key Principles and Practices in Diversity Training. 29 avril 2005.
20. Ipsos – Public Affairs, Reconnecting Government with Youth 2005, Juin 2005.
21. Leger Vicki. Pro Start: An Evaluation of the Probation and Parole Officer Basic Training Program 1. The Canadian Review of Policing Research. 2004.
22. Kinnear Dave. International Law Enforcement Council (ILEC). EXPRESS. Printemps 2005.
23. Martin Brooks, John Spence, John Arnold. Broadband Visual Communication for Northern Police and Justice. Avant-projet 4, avril 2005.
24. Murphy, Christopher. The Police Futures Group. The Rationalization of Canadian Public Policing. A study of the impact and implications of resource limits and market



## *Annexe 3 – Analyse documentaire en langue anglaise*

25. Communiqué de presse : Police Mkoa Opportunity Circle Officially Unveiled. Unique Partnership introduces first nations student to opportunities in the field of polices and criminal justice system
26. Novakowski Mike, Police Field Training Officers: It's The Singer, not the Song. The Canadian Review of Policing Research, 2004.
27. Ottawa Business Journal Staff. Government invests \$2 million in skills Development. 2005
28. Conseil sectoriel de la police. Results of "mini-survey"- HR Practices in Police Services, août 2005.
29. Statistique Canada. Police Resources in Canada, 2003. Décembre 2003.
30. Stenning Phillip C – Victoria University of Wellington, New Zealand, Police & Society, 2003, Issue No.7. Policing the Cultural Kaleidoscope: Recent Canadian Experience. Décembre 2000.
31. Sixdion Inc. pour l'Association des chefs de police des Premières nations. First Nations Policing Sector Study. Module 2 & 3 Summary Report. 22 août 2000.
32. Sussex Circle. An Integrated Policing Policy Framework A Feasibility Assessment. 31 mars 2005.
33. The Information Technology (IT) Labour Market In Canada: Results from the National Survey of IT Occupations, Préparé pour le Conseil des ressources humaines du logiciel (CRHL), Morley Gunderson et al. Avril 2005.
34. "The Police Authority Perspective," Police Reform Seminar: HR Issues. Février 2003.
35. White, Stephen and Neil Nevitte U of T for the RCMP. Immigrant Orientations towards Illegal Acts and the Police: Evidence from the World Values Surveys. 14 janvier 2004.



## Annexe 3 – Analyse documentaire en langue française

1. Jacques Chagnon, Ministre de la Sécurité publique. Projet de loi no 80 Loi modifiant la loi sur la police. Assemblée Nationale du Québec, 2004.
2. Assemblée Nationale du Québec. Projet d loi 80, Loi sur la police with amendements, L.R.Q., chapter P-13.1. Éditeur officiel du Québec, Octobre 2005.
3. Pierre Ménard, Ministre de la Sécurité publique. Vers une police plus communautaire. Politique ministérielle, Ministère de la Sécurité publique, 2000
4. École Nationale de police du Québec. Police et recherche : un partenariat d'avenir, Colloque sur les objectifs de recherche en matière policière. École Nationale de police du Québec, 2002
5. Institut de police du Québec. S'unir pour grandir ensemble, Colloque sur la femme policière. Institut de police du Québec, 2000.
6. Association des chefs de police des Premières Nations. Étude sectorielle sur les services de police des Premières Nations RH et formation. Six Dion Inc., 2000.
7. Jacques Chagnon, Ministre de la Sécurité publique. Projet de loi no 88 Loi sur la sécurité privée. Assemblée Nationale du Québec, 2004.
8. Jacques Chagnon, Ministre de la Sécurité publique. Livre blanc sur la sécurité privée. Assemblée Nationale du Québec, 2003.
9. Division générale des services correctionnels, Ministère de la sécurité publique. Surveillance électronique : solution ou panacée. Ministère de la sécurité publique, 2000.
10. Direction de la prévention de la criminalité, Ministère de la sécurité publique. La desserte policière au Québec : Données sur les activités policière, Ministère de la sécurité publique, 2004.



## Annexe 3 – Analyse documentaire en langue française

11. Ministère de la sécurité publique. Les jeunes et les gangs de rue : Faut plus qu'en parler!, Colloque sur les jeunes et les gangs de rue. Ministère de la sécurité publique, 2003
12. Service de police de la Ville de Montréal. Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), SPVM, 2005.
13. Service de police de la Ville de Montréal, Section Programme d'accès à l'égalité (PAÉ) et Qualité de vie, Bilan des réalisations du programme d'accès à l'égalité pour le personnel policier du service de police de la ville de Montréal 1991 – 2004. Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), 2004
14. Service de police de la Ville de Montréal, Service de la planification stratégique et budgétaire du SPVM. Plan d'action corporatif 2005. Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), 2005.
15. Service de police de la Ville de Montréal, Affaires internes du SPVM. Rapport 2003 de la division des affaires internes du service de police de la Ville de Montréal, Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), 2004.
16. Conseil du Service de police de quartier (PDQ), Optimisation de la police du quartier. Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), 2005.
17. Union des Municipalités du Québec. Mémoire présenté à la commission des institutions sur le projet de loi 80, Loi sur la police, Commission des institutions, 2000.
18. Barreau du Québec. Mémoire sur le projet de loi 80, Loi sur la police, Assemblée Nationale du Québec 2000, 2000
19. M. Michel Sarazin, directeur du SPVM. Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), Bilan 2004, 2004
20. Association des policières et des policiers provinciaux du Québec Fédération des policières et des policiers municipaux du Québec Fraternité des policières et des policiers de Montréal, Mémoire présenté à la commission des institutions sur le projet de loi 80, Loi modifiant la loi sur la police par l'APPQ, la FPMQ et la FPPM, 2004.



## Annexe 3 – Analyse documentaire en langue française

21. Service de police de la Ville de Montréal, Section des communications stratégiques du SPVM. Évolution, Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), 2004.
22. École Nationale de police du Québec (ÉNPQ). Planification stratégique 2000-2004. Bibliothèque nationale du Québec, 2002.
23. Jean-Paul Brodeur. Les visages de la police. Les presses de l'université. de Montréal (PUM), 2003.
24. Conseil de surveillance des activités de la Sûreté du Québec, Rapport général de mandat (2000-2005). Bibliothèque nationale du Québec (BNQ), 2005.
25. Service de recrutement, Sûreté du Québec (SQ). La carrière policière vous intéresse? Sûreté du Québec (SQ), 2005.
26. Ministère de la justice du Québec, Groupe de travail pour un système intégré d'information de justice, Analyse préliminaire du Système intégré d'information de justice : (SIJ). Ministère de la justice du Québec, 2003.
27. André Senécal. Bilan des affaires internes du service de la Sûreté du Québec (SQ). [http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/publications/2003\\_dir\\_aff\\_int.pdf](http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/publications/2003_dir_aff_int.pdf), 2003.
28. Mylene Jaccoud. Relations entre les policiers et les minorités ethniques à Sheffield, Angleterre (Relations between the police and ethnic minorities in Sheffield, England), Centre international de criminologie comparée (CICC) de l'Université de Montréal, 2002.
29. Pierre Ménard, Ministre de la Sécurité publique. Projet de loi 173 : Loi sur la sécurité civile, Assemblée Nationale du Québec, 2000.

## Annexe 4 - Liste des entrevues

Nom	Affiliation
Barb George	Gendarmerie royale du Canada
Bill Beahen	Association canadienne des chefs de police
Bill Gibson	Service de police de Toronto
Brian Skeet	Direction de la sécurité publique, Province de l'Alberta
Carol Wagar	Service de police d'Edmonton
Chris Kellet	Service de police d'Edmonton
Dale Kinnear	Association canadienne de la police professionnelle
Dale McPhee	Service de police de Prince Albert
Dale Sheehan	Gendamerie royale du Canada
Dave Sunahara	Collège canadien de police
David Griffin	Association canadienne de la police professionnelle
David Koral	Service de police d'Edmonton
David Snoddy	Collège de police de l'Ontario
Jeff Pfeifer	Université de Régina
John Arnold	Réseau canadien du savoir policier
Karen Sallows	Sécurité publique et Protection civile Canada
Keith Clark	Gendarmerie royale du Canada
Larry Hay	Service de police de Tyendinaga Mohawk
Larry Hill	Service de police d'Ottawa
Peter Ratcliff	Association de police d'Edmonton
Ron Johansson	Service de police de Winnipeg
Sandy Sweet	Réseau canadien du savoir policier
Syd Gravel	Service de police d'Ottawa

## *Annexe 5 - Membres du comité directeur*

- Dale Kinnear, président, Association canadienne de la police professionnelle (ACPP)
- David Sunahara, Collège canadien de police (CCP)
- Larry Hill, Service de police d'Ottawa (SPO)
- William Beahan, Association canadienne des chefs de police (ACCP)
- Dale Sheehan, Gendarmerie royale du Canada (GRC)
- Keith Clark, GRC
- Karen Sallows, Protection civile et Sécurité publique Canada (SPPCC)
- Rudy Gheysen, Collège de police de l'Ontario (CPO)
- Geoff Gruson, Conseil sectoriel de la police (CSP)
- Alex Butler, Ressources humaines et développement social Canada (RHDSC)
- Eric Perreault, RHDSC
- Pierre Sénécal, GRC

# Annexe 6 - Services policiers regroupés selon la taille

## 13 Très grands > 1 000 employés

Service de police de Calgary	AB
Service de police d'Edmonton	AB
Service de police de Hamilton	ON
Service de Police de la Ville de Montréal	QC
Police provinciale de l'Ontario	ON
Service de police d'Ottawa	ON
Services de police régionaux de Peel	ON
Gendarmerie royale du Canada	ON
Sûreté du Québec	QC
Service de police de Toronto	ON
Service de police de Vancouver	CB
Service de police de Winnipeg	MB
CN, CPR, Police militaire	

## 14 Grands - 300 à 1 000 employés

Services de police régionaux de Halifax	NS
Services de police régionaux de Durham	ON
Service de police de Gatineau	QC
Services de police régionaux de Halton	ON
Service de la protection des citoyens de Laval	QC
Service de police de London	ON
Service de police de Longueuil	QC
Services de police régionaux de Niagara	ON
Service de police de Québec	QC
Service de police de Régina	SK
Service de police de Saskatoon	SK
Services de police régionaux de Waterloo	ON
Service de police de Windsor	ON
Services de police régionaux de York	ON

## 24 Moyens - 100 à 300 employés

Service de police de Abbotsford	CB
Service de police de Barrie	ON
Service de police de Brantford	ON
Services de police régionaux du Cap Breton	NÉ
Service de police de Chatham-Kent	ON
Service de police de Delta	CB
Service de police du Grand Sudbury	ON
Service de police de Guelph	ON
Service de police de Kingston	ON
Service de police de Lethbridge	AB
Service de police Ville de Lévis	QC
Service de police de New Westminster	CB
Service de police de la communauté de Peterborough Lakefield	ON
Royal Newfoundland Constabulary	TN
Service de police de Saanich	CB
Service de police Ville de Saguenay	QC
Service de police de Saint-John	TN
Service de police de Sarnia	ON
Service de police de Sault Ste. Marie	ON
Service de police de Sherbrooke	QC
Sécurité publique de Terrebonne	QC
Service de police de Thunder Bay	ON
Service de la sécurité publique de Trois-Rivières	QC
Service de police de Victoria	BC