



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.

Octobre 2007

Étude nationale sur les ressources policières

HayGroup®

perspicacité

engagement

Ce projet est financé par le gouvernement du Canada par l'entremise du Programme des conseils sectoriels.

Canada

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Rapport pour le : Conseil sectoriel de la police

Préparé par : Philip Johnson, chef de projet
Ramona Packham, gestionnaire de projet
Sheilagh Stronach
David Sissons
Hay Group



Table des matières

1.0	SOMMAIRE	1
	Survol de la situation actuelle	2
	Résumé des observations et des conclusions	2
	Principes de planification et de gestion des ressources humaines	4
	Observations et préoccupations pour chacun des domaines d'enquête	5
	En bref	8
2.0	INTRODUCTION.....	14
3.0	CONTEXTE	16
4.0	DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	20
4.1	Étape 1 — Planification du projet	20
4.2	Étape 2 — Recherche et travail sur le terrain	25
4.3	Étape 3 — Consolidation et analyse des données	32
4.4	Étape 4 — Élaboration et confirmation des recommandations	33
4.5	Étape 5 — Rapport	35
5.0	PROFIL DES RÉPONDANTS.....	37
5.1	Enquête auprès des chefs de police	37
5.2	Enquête auprès des spécialistes en ressources humaines	38
5.3	Enquête auprès des directeurs d'association	41
5.4	Enquête auprès des jeunes	41
5.5	Enquête auprès des académies, des collèges de police et des services de formation de la police	42
5.6	Enquêtes auprès des établissements d'enseignement post-secondaire	42
5.7	Enquête de référence et entrevues	43
5.8	Enquête auprès des étudiants	45
6.0	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AXÉE SUR LES COMPÉTENCES	46
6.1	Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines axée sur les compétences ?	46
6.2	Commentaires du groupe Hay sur les pratiques exemplaires	49
6.3	Le point sur les compétences actuelles dans le secteur de la police	49
6.4	Compétences et satisfaction	54
6.5	Analyse des systèmes de gestion des ressources humaines axée sur les compétences dont se servent les corps policiers	55
6.6	Autres possibilités	62

7.0	RECOMMANDATIONS PROPRES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AXÉE SUR LES COMPÉTENCES ...	65
8.0	RECRUTEMENT ET MAINTIEN DE L'EFFECTIF	70
8.1	Le point sur le recrutement et le maintien de l'effectif	70
8.2	Les défis de l'offre en matière de recrutement	73
8.3	Les défis de l'offre en matière de maintien de l'effectif	84
8.4	Efficacité du processus de recrutement	88
8.5	Normes de recrutement	94
8.6	Rendement du capital investi	99
8.7	Comparaison avec la pratique d'excellence de l'industrie en matière de recrutement	100
8.8	Autres possibilités	108
9.0	RECOMMANDATIONS PROPRES AU RECRUTEMENT ET AU MAINTIEN DE L'EFFECTIF	113
9.1	Susciter l'intérêt à l'endroit de la carrière policière	115
9.2	Repérer les candidats	116
9.3	Gérer les candidats	123
9.4	Évaluer les candidats	128
9.5	Outils, services et systèmes de soutien	130
10.0	ÉDUCATION, FORMATION ET PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL	133
10.1	Tendances en formation et en perfectionnement	135
10.2	Constat général sur la formation et le perfectionnement dans le secteur policier	139
10.3	Formation pré-emploi dans le secteur policier	142
10.4	Formation des recrues	149
10.5	Perfectionnement des agents de police	153
10.6	Partenariats et rapports avec les fournisseurs de services	157
10.7	Pratiques exemplaires et autres possibilités	158
11.0	RECOMMANDATIONS PROPRES À L'ÉDUCATION, À LA FORMATION ET AU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL	168
11.1	Redéfinition et rationalisation de la formation	174
12.0	PLANIFICATION DE LA RELÈVE ET DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP	187
12.1	Contexte	187
12.2	Planification de la relève	190

12.3	Développement du leadership	191
12.4	Autres possibilités	198
13.0	RECOMMANDATIONS PROPRES À LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE ET AU DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP	204
14.0	CONCLUSION	211
	ANNEXES	221
ANNEXE A :	GLOSSAIRE	222
ANNEXE B :	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES CHEFS DE POLICE.....	232
ANNEXE C :	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES SPÉCIALISTES EN RESSOURCES HUMAINES	239
ANNEXE D :	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES EMPLOYÉS	249
ANNEXE E :	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES DIRECTEURS D'ASSOCIATIONS DE POLICE	251
ANNEXE F :	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES JEUNES	255
ANNEXE G :	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ACADÉMIES, DES COLLÈGES ET DES SERVICES DE FORMATION DE LA POLICE	258
ANNEXE H :	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT POST-SECONDAIRE.....	261
ANNEXE I :	FORUM DES INTERVENANTS EN FORMATION	263
ANNEXE J :	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ÉTUDIANTS.....	268
ANNEXE K :	BIBLIOGRAPHIE	271



1.0 Sommaire

La planification et la gestion des ressources humaines ont beaucoup changé au cours des vingt dernières années. Autrefois une fonction de service (recruter et rémunérer des gens), il s'agit maintenant d'un contributeur stratégique. Le chargé des ressources humaines est un membre clé de l'équipe de leadership et, à ce titre, il lui appartient de comprendre la stratégie d'entreprise et d'établir une stratégie en matière de ressources humaines grâce à laquelle l'entreprise peut s'acquitter de sa tâche. De plus en plus, il s'agit donc d'attirer les bons candidats et de maintenir l'effectif; de veiller à l'excellence et à la continuité du leadership; d'optimiser le design organisationnel et la nature du travail; de créer et de favoriser un milieu de travail où les employés peuvent atteindre leur plein potentiel.

Dans le présent rapport, le groupe Hay fait état des résultats d'une analyse exhaustive sur dix mois des pratiques actuelles en matière de planification et de gestion des ressources humaines dans le secteur de la police et, en particulier, des méthodes et des pratiques dans quatre domaines d'activité cruciaux de la gestion des ressources humaines : recrutement et maintien de l'effectif, éducation et formation, planification de la relève et développement du leadership, et adoption de cadres de gestion des ressources humaines axée sur les compétences.

Aux fins de cette étude, nous avons mené des enquêtes, des entrevues et des groupes de discussion auprès de représentants de tout un éventail d'intervenants policiers :

- des chefs de police d'organismes de toute taille partout au pays (71),
- des spécialistes en ressources humaines au sein des services de police (42),
- des employés (10 238 personnes, dont plus de 8 000 policiers et 2 000 civils) des provinces et des territoires,
- des directeurs des associations policières (25),
- des jeunes Canadiens âgés de 18 à 30 ans (un échantillon statistique valide de 1 251 personnes, représentatif du grand public),
- des dirigeants des collèges et des académies de police (14),
- des dirigeants des collèges et des universités du pays (34),
- des étudiants présentement inscrits aux programmes de techniques policières (1 310),
- des étudiants inscrits aux programmes de formation des cadets aux collèges de Nicolet et Holland (71 cadets pré-emploi), et

- des organismes de référence du Royaume-Uni, des États-Unis, de l’Australie et du Canada (cinq organismes de référence dont quatre organismes policiers).

Une des grandes conclusions à laquelle nous sommes arrivés, c’est que la planification et la gestion des ressources policières au Canada n’ont pas évolué aussi rapidement que dans d’autres secteurs.

Survol de la situation actuelle

Le secteur de la police compte 222 employeurs distincts, avec un effectif allant de 1 à 24 000 personnes à l’emploi des services de police municipaux, provinciaux et territoriaux, fédéral et des Premières nations. Tous les organismes policiers ont le même mandat, soit de veiller à la sécurité des collectivités, et s’acquittent sensiblement des mêmes fonctions : prévention et éducation, renseignement, enquêtes, maintien de l’ordre et protection. Et tous les organismes de police du Canada, sans exception, font face à des enjeux comparables en matière de ressources humaines, qu’il s’agisse de se donner les moyens de recruter de nouveaux candidats, de maintenir l’effectif, de former ou d’éduquer, de développer le leadership ou de planifier la relève.

La capacité de l’organisme policier à relever les défis actuels et futurs en matière de ressources humaines est fonction de sa taille. Les services les plus grands peuvent se doter de services de Ressources humaines (RH), alors que les plus petits parent seulement aux besoins les plus pressants et, très souvent, confient la responsabilité des ressources humaines à une personne déjà débordée par ses propres fonctions.

En matière de gestion des ressources humaines, il y a les services de police nantis et peu nombreux, puis les autres, plus nombreux. Certains organismes policiers ont investi des sommes considérables et leurs efforts ont porté fruit. Les autres font ce qu’ils peuvent, là où ils le peuvent, selon leurs moyens.

Résumé des observations et des conclusions

Notre première observation, sans doute la plus importante : le secteur n’a pas relevé les défis identifiés dans l’Étude sectorielle de l’an 2001, intitulée : « *Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada* », puis confirmés dans la mise à jour de l’étude sectorielle en 2005 intitulée : « *La Police en 2005* ».

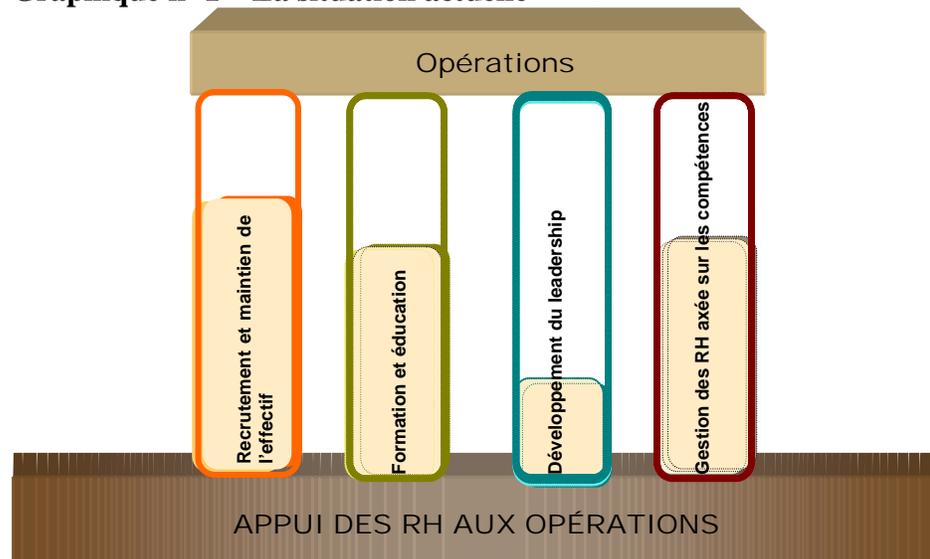
Les dirigeants du secteur s'attaquent aux défis opérationnels de l'heure, sans accorder l'importance voulue aux grandes tendances qui se dessinaient déjà dans ces études, et notamment, le défi de taille que représente la viabilité de la police au Canada. On se concentre sur le plus *urgent* par opposition au plus *important*. Or, on ne saurait négliger ni l'un ni l'autre.

Ci-après, un graphique illustre nos constatations quant à l'efficacité du secteur dans chacun des quatre domaines d'enquête. Il existe beaucoup de bonnes pratiques et quelques pratiques exemplaires propres au recrutement, au maintien du personnel et à la gestion des ressources humaines axée sur les compétences; il en existe moins pour la formation et l'éducation, et moins encore pour le développement du leadership et la planification de la relève.

Certains services de police ont déployé des efforts pour échanger les uns avec les autres quant aux enjeux et aux défis qui sont les leurs, ainsi que sur leurs pratiques exemplaires, mais ces efforts ont été restreints. Dans l'ensemble, il y a énormément de double emploi, car les différents services travaillent isolément les uns des autres pour se donner des politiques et des outils afférents aux ressources humaines.

Comme le révèle notre évaluation de la situation actuelle, ces quelques « succès » ne suffisent pas (voir le graphique n° 1).

Graphique n° 1 – La situation actuelle



Principes de planification et de gestion des ressources humaines

Si la police au Canada ne relevait que d'un seul employeur, on pourrait envisager une stratégie ou un modèle « idéal » en matière de ressources humaines; mais le secteur de la police compte de nombreux employeurs autonomes de juridictions distinctes. Aussi, il y a fort à parier qu'il n'y aura pas de solution facile. À ce stade-ci, il faut identifier les possibilités d'améliorer la planification et la gestion des ressources humaines dans le secteur entier, sinon dans la totalité des services de police, du moins dans la majorité d'entre eux.

Pour relever ce défi, nous proposons un jeu de « principes » dont le secteur peut se servir pour apporter des améliorations et trouver des solutions. Ces principes devraient s'appliquer à tous les organismes policiers du Canada; en effet, il s'agit de lignes directrices en matière de planification et de gestion des ressources humaines.

Les méthodes et les pratiques du secteur en matière de ressources humaines doivent garantir :

1. La responsabilité financière -- Il faut toujours viser l'efficacité et l'efficacité – éviter le double emploi dans la mesure du possible; les rares ressources devraient être consacrées autant que possible à la sécurité des Canadiens plutôt que d'être dépensées à l'interne.
2. Le professionnalisme -- La police est réputée être une profession honorable : ses pratiques en matière de ressources humaines doivent être empreintes de professionnalisme. Elles doivent soutenir la comparaison à des secteurs bien en vue tels l'éducation et les soins de santé.
3. Les normes sectorielles -- Il incombe au secteur de fixer et de respecter des normes sectorielles dans la prestation de services à toutes les collectivités du pays, qu'il s'agisse d'une grande métropole ou d'une petite localité rurale. Les outils et les méthodes propres aux ressources humaines doivent être disponibles à tous, à prix raisonnable, et être fonction de normes nationales appropriées.
4. Le pluralisme -- Les organismes de police doivent être à l'image des collectivités qu'ils desservent; il leur faut comprendre les enjeux et adopter une démarche éclairée avant d'intervenir. Les

pratiques afférentes aux RH devraient toujours être inclusives et favoriser la diversification et l'adaptabilité des services de police.

5. L'appréciation des employés -- Les policiers vivent un stress peu connu des Canadiens. Ils doivent satisfaire des normes plus élevées en matière d'intégrité et d'imputabilité. Leur santé physique et affective est souvent en péril. Étant donné ces attentes, les agents de police sont, à leur tour, en droit de s'attendre à des pratiques propres aux RH et à du leadership du plus haut calibre, ce qui, du coup, renforce leur engagement vis-à-vis de la profession.

Observations et préoccupations pour chacun des domaines d'enquête

Nous en sommes arrivés à la conclusion qu'il existe un modèle meilleur, plus efficace et plus rentable, pour la planification et la gestion des ressources humaines. À l'étude de ce modèle, nous avons identifié des points ou des recommandations à approfondir. Dans l'ensemble, ces recommandations seront très bénéfiques pour les organismes policiers; ainsi, ils auront plus de facilité à recruter, pourront veiller à l'efficacité du perfectionnement de l'effectif, assurer une prestation plus efficace (sur le plan des coûts) des services de ressources humaines et acquérir une plus grande capacité de leadership.

1. **Gestion des ressources humaines axée sur les compétences** – Pour améliorer la planification et la gestion des ressources humaines, le groupe Hay exhorte le secteur à adopter des compétences sectorielles. La gestion des ressources humaines axée sur les compétences est une des pratiques exemplaires ayant cours dans les secteurs privé et public, et dans certaines parties du secteur de la police.

Nombreux sont les organismes policiers qui ont investi gros dans la conception de leurs propres régimes de compétences. Certains ont bâti à même les acquis des autres et « emprunté » leurs ressources, et nombreux sont ceux qui ont recruté des experts-conseils, ou encore, y ont consacré énormément de temps et d'effort.

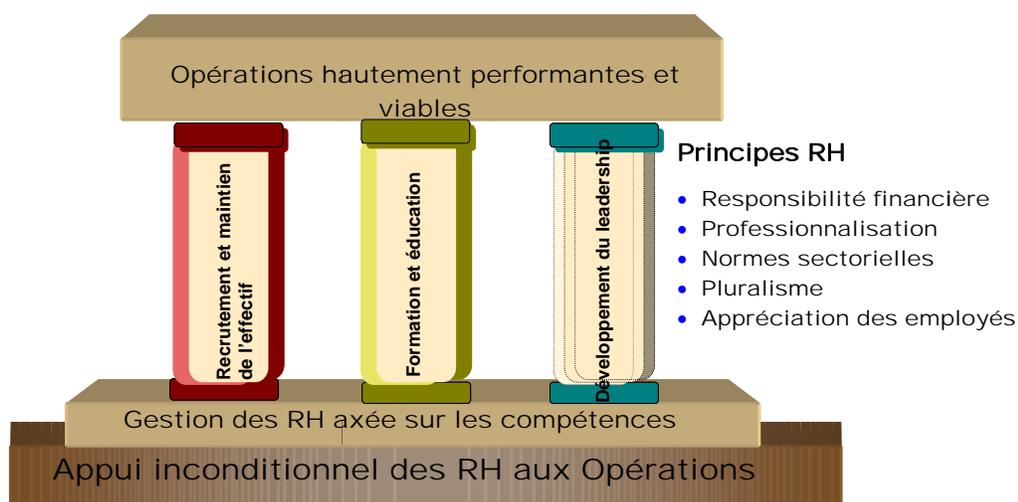
On a déjà accompli de l'excellent travail et le secteur devrait faire fructifier cet investissement. Il s'agit là d'une combinaison gagnante. En effet, les organismes policiers qui se sont déjà

investis n'exploitent habituellement pas le plein potentiel de leurs acquisitions. Pour leur part, les petites organisations n'ont pu tirer profit de ces méthodologies.

Si les compétences sont les assises et les cinq principes, les piliers du cadre d'évaluation, alors le secteur dispose des outils dont il a besoin pour identifier les pratiques exemplaires, tant à l'interne qu'à l'externe, pour se doter de meilleures méthodes et pratiques en matière de ressources humaines, et pour transformer la situation actuelle et en arriver à celle illustrée par le graphique ci-après.

Nous proposons au secteur de la police d'opter pour un régime de compétences sectorielles dont tous les organismes policiers pourront se servir. Un régime qui dispose des meilleurs outils disponibles et qui s'applique à tout le secteur, afin de favoriser la bonne gestion des ressources humaines, la mobilité des policiers au sein du secteur et le partage d'autres outils propres aux ressources humaines tels les programmes de formation et les outils d'évaluation.

Graphique n° 2 – Le modèle éventuel



- 2. Recrutement – Il y a lieu d'envisager une entité ou une démarche centralisée, nationale, grâce à laquelle le secteur peut transiger avec la cohorte des recrues potentielles afin de créer une source fiable de candidats capables et motivés. Cette organisation aurait pour mandat de promouvoir la profession et la carrière de policier, et d'établir des partenariats avec les établissements de**

formation (collèges et universités) afin de multiplier le nombre de recrues qualifiées, de centraliser le processus d'embauche et de fournir d'autres services liés au recrutement partout au pays.

Cela dit, la sélection et le recrutement des candidats devraient demeurer du ressort de chacun des organismes policiers.

La plupart de nos recommandations, en fait notre orientation, sont axées sur nos observations des pratiques exemplaires; entre autres, certaines régions ont réalisé des progrès marqués en matière de gestion centralisée des demandes d'emploi. Il y a toujours place à l'amélioration, mais l'idée de centraliser le processus de demandes d'emploi et l'évaluation préliminaire s'est avérée viable et efficace.

3. Formation et éducation – La multiplication des programmes et des fournisseurs se traduit par une inefficacité considérable –

Le secteur de la police assume une charge en sus de celle des autres secteurs, car il ne peut se permettre de faire du sur-place; il doit consacrer le gros de ses ressources à la mise à niveau ou à la formation obligatoire de ses policiers qui doivent se soumettre à la réaccréditation.

Le temps et les ressources ainsi dépensés ne peuvent être canalisés vers l'amélioration des compétences et des aptitudes des employés.

Nous avons également observé que le morcellement du secteur a entraîné le double emploi et le gaspillage en matière de formation et d'éducation. La police est un service de compétence provinciale, mais la fonction est essentiellement la même à Calgary, à Cornwall ou à Corner Brook. Nous sommes d'avis que les besoins de formation des policiers se recoupent plus souvent qu'autrement. En effet, les Canadiens s'attendent à ce que les services de police soient à peu près partout les mêmes. Point besoin d'une formation différenciée pour préserver la compétence provinciale des opérations policières.

Nous avons formulé de nombreuses recommandations portant sur l'étendue des investissements (en temps et en argent) à faire en matière de formation de mise à niveau, sur le décuplement des efforts déjà investis dans le perfectionnement professionnel, grâce à un plus grand partage et à un plus grand accès à la documentation, et sur de meilleurs moyens de prestation de la formation.

En particulier, nous recommandons la création d'un partenariat avec les établissements d'études post-secondaires (collèges et universités), afin qu'ils offrent certains volets de la formation des recrues en fonction de normes nationales. Le secteur peut retirer davantage des sommes qu'il investit dans la formation, et les employés seront mieux équipés pour faire face à la charge de travail.

- 4. Développement du leadership et planification de la relève** – Peu nombreux sont les chefs de police et les spécialistes en ressources humaines qui se disent satisfaits des efforts actuellement déployés. Il existe un écart important à combler : en effet, puisque plus de 50 pour cent des dirigeants actuels pourront prendre leur retraite dans les cinq années à venir, le secteur de la police a des défis uniques à relever.

La planification de la relève est, pour tout dire, aléatoire, et se résume à remplacer les cadres supérieurs. Chaque organisme policier semble fonctionner en vase clos et il n'y a aucune preuve que les bons éléments sont gérés par les différents corps policiers.

Certains civils ont accédé à des charges d'officiers supérieurs, mais ils sont peu nombreux à avoir réussi une fois en poste. En général, les dirigeants ont eu à gravir les échelons de la hiérarchie et à accumuler de nombreuses années de service avant même d'être envisagés à des postes autres que ceux de simples sous-officiers.

Nos recommandations cherchent à réduire les risques inhérents en offrant un processus et une structure améliorés, grâce auxquels on aura tôt fait d'identifier les meilleurs éléments et de favoriser leur épanouissement au moyen d'investissements ciblés et d'une meilleure coopération entre les services.

En bref

Sous pli séparé, dans une lettre destinée au conseil d'administration du Conseil sectoriel de la police (CSP), nous avons encouragé les leaders à prendre du recul par rapport à leur quotidien et à réfléchir au défi considérable que représente la viabilité des services de police au Canada pour les générations à venir.

Dans cette étude, le groupe Hay identifie les bonnes pratiques en matière de ressources humaines de différents secteurs d'activité de la police, celles qui laissent à désirer dans d'autres secteurs et le manque de pratiques quelles qu'elles soient dans d'autres secteurs encore. Aucun organisme policier ne détient le monopole des pratiques exemplaires. Nous avons fait de nombreux commentaires et formulé de nombreuses recommandations préconisant l'adoption, par la collectivité policière, d'une démarche sectorielle en matière de planification et de gestion des ressources humaines policières.

Il incombe à l'État d'assurer la sécurité publique, de veiller à ce que ses citoyens vivent dans une société où règne la paix et où ils se sentent en sécurité au foyer, au travail et en collectivité. Les ministères fédéraux travaillent en étroite collaboration avec leurs homologues provinciaux et territoriaux à élaborer les bonnes politiques nationales en matière de services de police et de lutte contre le crime et, à leur tour, ces derniers collaborent avec les instances municipales. Les ordres de gouvernement fédéral, provincial et territorial ont la responsabilité légale d'assurer des services de police dans leurs sphères de compétence respectives. Il est important de le garder en tête, car certaines des recommandations portent sur des sujets qui peuvent faire l'objet de lois et de règlements policiers. Il en va ainsi, par exemple, des normes de formation, de l'évaluation de la formation de mise à niveau et des modèles de prestation des services de police.

Ci-après, un tableau sommaire des recommandations formulées dans le présent rapport.

<i>Recommandations propres à la gestion axée sur les compétences</i>	
GAC-1	<i>Adopter un système de gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Ce système devrait reposer sur un cadre de compétences communes et sur des processus de ressources humaines axés sur les compétences.</i>
GAC-2 Dépend de GAC-1	<i>Ancrer les outils d'apprentissage et d'évaluation dans le dictionnaire des compétences.</i>
GAC-3	<i>Encourager les organismes ayant déjà opté pour un régime GAC à l'utiliser dans tous les secteurs d'activité afférents aux RH afin d'optimiser leurs investissements.</i>

Recommandations propres au recrutement et au maintien du personnel	
RMP-1	<i>Mener une campagne pancanadienne portant sur la police comme choix de carrière et celle-ci devrait être confiée à un comité directeur composé d'intéressés qui décideront du contenu et des modes médiatiques à emprunter. La campagne devrait cibler les 19 à 40 ans.</i>
RMP-2	<i>Élargir le modèle actuel de la prestation des services, afin d'optimiser les différentes catégories d'emploi, en permettant aux civils, aux aspirants-policiers, aux agents communautaires et aux agents de police de jouer un plus grand nombre de rôles. Le secteur devrait accroître la catégorie des aspirants-policiers afin de combler l'écart des cinq ans et d'attirer des candidats intéressants mais sans expérience.</i>
RMP-3	<i>Établir des partenariats véritables avec les établissements d'enseignement, afin de favoriser le repérage des candidats de haut calibre.</i>
RMP-4	<i>Adopter un programme de mesures incitatives pour les références faites par les employés qui serait conçu de manière à accroître la diversité au sein de l'organisme.</i>
RMP-5	<i>Centraliser les processus de demandes d'emploi et de présélection des candidats. Examiner les modèles régionaux en vigueur en Ontario et en Alberta, et faire mieux encore.</i>
RMP-6	<i>Établir des tests normalisés nationaux avec des résultats transférables dont tous les services du pays pourront se servir pour présélectionner les postulants parce qu'ils pourront être administrés régionalement.</i>
RMP-7	<i>Développer et maintenir un répertoire national de méthodes et de pratiques de recrutement et, en particulier, celles ayant été fort utiles pour attirer des candidats parmi les raciaux visibles.</i>
RMP-8 Dépend de RMP-2	<i>Analyser l'activité policière afin d'identifier qui peut accomplir chacune des tâches le plus efficacement possible.</i>
RMP-9	<i>Adopter un modèle selon lequel les policiers ayant atteint l'âge de la retraite peuvent quitter l'organisme pour ensuite être repris à contrat, sur une base annuelle et renouvelable, sans pour autant nuire à leurs dispositions de retraite.</i>
Recommandations propres à la formation et au perfectionnement	
FP-1	<i>Prévoir un budget de formation et de perfectionnement à part du budget de formation pour les mises à niveau, afin de répartir</i>

	<i>judicieusement les sommes disponibles et de veiller à répondre aux besoins du secteur en matière de formation autres que ceux propres aux mises à niveau.</i>
FP-2	<i>Explorer l'efficacité de la prestation de la formation de mise à niveau ainsi que les pratiques exemplaires, afin de s'assurer que le budget de formation est adéquat.</i>
FP-3	<i>Veiller à ce que tous les employés aient des plans de formation et de carrière qui font l'objet d'une discussion, d'une évaluation et d'un examen annuels.</i>
FP-4	<i>Coordonner, à l'échelle nationale, le partage des ressources actuelles en matière de formation.</i>
FP-5 Dépend de RMP-2	<i>Définir clairement des normes de formation nationales et préciser les attentes à l'endroit des agents de police (et des aspirants-policiers, le cas échéant) afin qu'ils soient tout à fait compétents dès leur entrée en fonction.</i>
FP-6	<i>Déterminer les volets de la formation destinée aux recrues qui pourraient être confiés au secteur de l'enseignement post-secondaire, afin d'être plus efficace.</i>
FP-7 Lié à FP-6	<i>Établir des normes et des examens pancanadiens, afin de cerner la formation des recrues en début de carrière, puis former des partenariats avec des collèges et universités afin qu'ils livrent les composantes de base de la formation pré-emploi.</i>
FP-8 Dépend de FP-6 et de FP-7	<i>Encourager les académies à revoir l'efficacité de la formation destinée aux recrues afin qu'elle soit le reflet des pré-requis en début de carrière, ainsi que les normes nationales apparentées.</i>
FP-9 Lié à RMP-2	<i>Les académies devront définir clairement les normes de formation et les résultats d'apprentissage des agents de police et des aspirants-policiers. Il leur faudra aussi prévoir un programme de transition de tout aspirant-policier qui souhaite devenir agent de police, selon les modèles de compétences. Adapter la formation des recrues pour qu'elle cadre les programmes de formation des aspirants-policiers à mesure qu'ils sont élaborés et prévoir une formation supplémentaire destinée à favoriser la transition à agent de police autonome.</i>
FP-10	<i>Se donner une panoplie de stratégies, afin que tous les organismes policiers puissent se prévaloir des programmes de perfectionnement professionnel et de formation.</i>
FP-11	<i>Charger une entité nationale de s'attaquer aux enjeux horizontaux et de travailler à l'amélioration constante des programmes de formation et de perfectionnement professionnel</i>

	<i>de la police.</i>
FP-12	<i>Essayer de rendre le perfectionnement professionnel encore plus efficace, grâce à des partenariats avec des établissements d'enseignement post-secondaire.</i>
Recommandations propres à la planification de la relève, à l'apprentissage et au perfectionnement	
PRAP-1 Lié à GAC-1	<i>Concevoir et favoriser une approche structurée, transparente et ciblée en matière de planification de la relève au Canada.</i>
PRAP-2 Dépend de GAC-1	<i>Coordonner l'établissement d'un cadre de leadership policier qui précise les aptitudes et les compétences requises à chaque niveau de leadership, et identifier la nature de la transition personnelle que les agents doivent suivre pour passer d'un niveau à l'autre.</i>
PRAP-3 Dépend de GAC-1	<i>Se doter d'un collège canadien de la police qui offre des cours en développement du leadership qui correspondent au cadre de leadership, et qui répondent aux critères d'admission de tous les organismes policiers du pays et également aux normes pertinentes du secteur.</i>
PRAP-4 Dépend de GAC-1	<i>Créer un répertoire des programmes et des documents propres au développement du leadership qui s'aligne sur le cadre de leadership.</i>
PRAP-5 Dépend de GAC-1	<i>Le processus de promotion devrait être transparent, juste et axé sur l'acquisition manifeste des aptitudes, des connaissances et des compétences.</i>
PRAP-6	<i>Les chefs de police devraient établir un forum volontaire entre les différentes régions, afin de s'entraider à transformer leurs bons éléments en leaders.</i>

Dans l'optique d'une approche sectorielle, il y a beaucoup à retirer de l'identification et de l'élaboration des pratiques optimales, et à veiller à ce que celles-ci soient partagées avec tous les services de police du pays. Certaines des recommandations portent sur une utilisation plus judicieuse des ressources et parlent d'économies à réaliser qui pourront ensuite être réinvesties dans les opérations; d'autres sont encore plus fondamentales. Nous croyons qu'à défaut de relever les défis qui s'annoncent, la police risque de se retrouver dans un état de crise, qu'il s'agisse de recrutement et de maintien du personnel, de compétences et d'aptitudes des employés, du

leadership à tous les niveaux, ou de la confiance du public à l'égard du rôle de la police dans les collectivités.

La police constitue un service essentiel et, malgré les défis imminents, à titre de service public, ne saurait être compromise à tout jamais. Les questions auxquelles il faut répondre sont les suivantes : « Peut-on freiner la crise ? », « Combien coûteront les solutions ? » et « Les solutions viendront-elles de l'intérieur ou de l'extérieur ? ».

2.0 Introduction

À l'automne 2006, le Conseil sectoriel de la police (CSP) a retenu le groupe Hay pour entreprendre une étude nationale sur les ressources humaines dans le secteur de la police au Canada. Le présent document intitulé « *Étude nationale sur les ressources policières* » constitue le rapport final du groupe Hay.

Le groupe Hay et Ipsos-Reid, sous-traitant du groupe Hay, ont mené cette étude nationale en faisant appel à une équipe chevronnée d'experts-conseils en ressources humaines et de spécialistes-enquêteurs pour travailler avec le CSP. Entre autres tâches à accomplir : identifier les données à recueillir, repérer les parties prenantes, concevoir le matériel d'enquête, procéder aux enquêtes et en assurer le suivi, colliger les données, les valider, dans la mesure du possible, examiner les résultats et formuler des recommandations.

Le secteur de la police comprend tous les employés de la police, y compris les civils et les agents de police; les chefs de police; les associations/syndicats de police; les commissions de police; les intervenants en formation policière; les professionnels à l'emploi des académies, des collèges et des unités de formation de la police; tous les ordres de gouvernement responsables de la police, y compris le gouvernement fédéral, les provinces, les territoires et les municipalités; et toutes les autres parties prenantes oeuvrant dans un domaine apparenté à la police. Nous avons identifié neuf groupes d'intervenants différents aux fins de l'enquête pancanadienne, soit les chefs de police, les spécialistes en ressources humaines, les directeurs d'association, les employés (civils et policiers), les académies et les collèges de police, les unités de formation de la police, les collèges et les universités, les étudiants des programmes de techniques policières et les organismes de référence. Ipsos-Reid, pour sa part, a fait enquête auprès de la cohorte des jeunes canadiens. Ces enquêtes ont fait l'objet de groupes de discussion et d'entrevues, là où il a fallu valider les données et discuter des résultats.

À notre avis, ce rapport fait état de la situation actuelle dans le secteur de la police, et ce, après étude des documents de recherche et des données recueillies grâce aux enquêtes, aux groupes de discussion et aux entrevues. Nous avons élaboré nos recommandations à partir des résultats obtenus et de ce que nous savons des pratiques exemplaires afférentes aux ressources humaines, ainsi que de notre connaissance et de notre expérience du secteur de la police.

Le présent document renferme notre méthodologie de recherche, le profil des répondants aux enquêtes, quatre chapitres de constatations, quatre chapitres de recommandations (un chapitre par domaine d'études) et notre conclusion. À la fin du rapport, nous avons dressé un Glossaire, car nous avons remarqué que certains mots revêtent des sens différents selon l'interlocuteur. Aussi, par souci de clarté, nous avons défini les termes que nous avons employés dans la rédaction du rapport. Nous avons également mis en annexe des données sommaires pour toutes les enquêtes.

Selon nous, le succès de toute enquête est fonction de résultats utiles et concrets. Il ne suffit pas que les données soient valides, fiables, colligées dans la confidentialité, exactes sur le plan statistique ou même intéressantes. Tout cela est important et nécessaire mais n'est pas garant du succès de la démarche : les résultats doivent engendrer une action positive et une transformation. Notre apport, le plus précieux à notre avis, c'est notre expérience des ressources humaines grâce à laquelle nous pouvons fournir des explications et des solutions tangibles aux enjeux clés exposés dans les enquêtes. Nombreuses sont les recommandations que nous avons formulées à la lumière de cette recherche, recommandations qui, nous l'espérons, seront salutaires au secteur de la police.

Dans le chapitre suivant, une mise en contexte.

3.0 Contexte

Au Canada, le secteur de la police fait face à une multitude de défis propres à la planification et à gestion des ressources humaines. À l'instar d'autres secteurs, la police doit s'attaquer à des enjeux pressants : effectif vieillissant, taux d'attrition prévu élevé, cohorte de jeunes désintéressés, milieux de travail de plus en plus complexes nécessitant de nouvelles compétences hautement spécialisées, relations de travail encore tendues dans certaines régions, et milieux contextuel et opérationnel en pleine évolution.

Dans les dix années à venir, il faudra multiplier les efforts pour remplacer ceux qui partent à la retraite et pour conserver le savoir et l'expérience des employés d'âge mûr séduits par d'autres possibilités de carrière. Le bassin des jeunes se rétrécit, les corps policiers n'auront plus le choix des candidats qualifiés. Les femmes et les minorités ethniques s'intéressent peu à la carrière de policier; les stéréotypes véhiculés par les médias influent peut-être négativement sur les attentes des candidats, sans oublier que les exigences propres à la bonne forme physique et à l'intégrité incontestable du policier réduisent d'autant le vivier des candidats éventuels.

Par ailleurs, l'évolution rapide des milieux de travail – les nouvelles technologies, les nouveaux modes de prestation des services et les formes de criminalité nouvelles – est telle qu'il faut des gens de plus en plus talentueux possédant de nouvelles connaissances.

De nos jours, au Canada, la démarcation entre la sécurité de la personne et la sécurité publique n'est plus aussi nette, ce qui s'est traduit par une évolution du mandat, de la structure et des opérations des organismes policiers. Le coût associé à l'administration des forces policières a augmenté sensiblement. Les nouvelles technologies, les nouveaux modes de prestation des services et les formes émergentes de la criminalité, ainsi que la portée du crime, engendrent une demande systémique constante en aptitudes et en connaissances accrues.

Par le passé, les organismes policiers n'avaient aucun intérêt véritable à fonctionner comme un seul secteur ou à gérer leurs activités de manière intégrée. Les corps policiers ont été gérés selon les juridictions et ont eu à rationaliser et à demander des ressources supplémentaires en fonction des risques locaux en matière de sécurité. La situation doit changer : elle est en train de changer.

De nos jours, et dans l'avenir immédiat, l'efficacité des services de police sera plus coûteuse, demandera plus de temps, plus de ressources, sera plus complexe, nécessitera une éducation et une formation accrues pour acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances, et une culture de l'éducation permanente.

Les citoyens et les clients des programmes et des services de police exigent une plus grande imputabilité financière, une sécurité accrue dans leurs collectivités, plus de transparence, de relations policières plus saines, un plus grand appui aux collectivités et un effort proactif face aux enjeux des minorités ethniques, des jeunes et des groupes autochtones.

Dans les dix années à venir, il faudra préconiser la gestion intensive, centrée et intégrée des ressources humaines afin de réagir aux réalités de l'attrition et de l'évolution des milieux opérationnel et contextuel. Les organismes policiers devront repenser bon nombre de leurs pratiques et notamment les aptitudes et les compétences essentielles à un service de police efficace, ainsi qu'à la planification et à la gestion des ressources humaines.

Dans le passé, peu de recherches ont porté sur les solutions de rechange à retenir pour encourager la planification et la gestion horizontales et efficaces des ressources humaines. Rien n'obligeait les entités policières à envisager ou à accélérer la transformation de leurs méthodes traditionnelles, à améliorer la planification et la gestion stratégiques sectorielles à l'échelle nationale.

La création du Conseil sectoriel de la police (CSP) a favorisé l'étude sectorielle des enjeux et l'adoption de solutions intégrées en faisant appel à tous les intervenants de la police. Impossible pour le secteur de trouver des solutions à moins qu'il ne soit avisé des défis à affronter, réseauté afin de bâtir à même les atouts des uns et des autres et ainsi créer une certaine synergie, et intégré afin de mettre à contribution les ressources et les activités dans le but de trouver des solutions pour l'ensemble du secteur.

Grâce au CSP, les parties prenantes peuvent faire le premier pas et jeter les bases de la planification et de la gestion du secteur, à long terme.

Le CSP a initié « *l'Étude sur les ressources policières* » pour faire le point sur la situation et tirer au clair les pratiques actuelles en matière de ressources humaines, qu'il s'agisse de recrutement, d'éducation et de formation ou de développement du leadership, et de trouver un terrain d'entente fertile à la transformation.

« *L'Étude sur les ressources policières* » fait suite à une étude importante publiée en 2001 et financée par le gouvernement fédéral intitulée : « *Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics* » (« *L'Étude sectorielle* »). Cette étude passe en revue le contexte, les données démographiques et les défis propres aux ressources humaines, à la lumière des circonstances à la fin des années 90 et des données statistiques disponibles à l'époque. *L'Étude sectorielle* renferme des recommandations liées à cinq priorités cruciales :

- attirer la prochaine génération de talents,
- accroître l'efficacité au niveau sectoriel,
- améliorer la capacité de planification des ressources humaines,
- assainir les relations patronales-syndicales, et
- augmenter le financement et les ressources disponibles.

L'Étude sectorielle renferme des observations importantes sur la planification et la gestion des ressources humaines :

- les organismes doivent tenir compte des facteurs externes — la main-d'oeuvre disponible, les nouvelles technologies et leur incidence future sur les employés — et évaluer le type de compétences dont ils ont besoin dans l'immédiat et à l'avenir,
- par le passé, le recrutement misait sur :
 - des activités d'attraction passive,
 - un nombre suffisant de candidats pour répondre à la demande – il suffisait de trier les demandes d'emploi pour identifier les candidats qualifiés,
 - le manque de concurrence pour tout un éventail d'aspirants-policiers et de spécialistes chez les civils,
 - une démarche individuelle, c'est-à-dire, corps policier par corps policier, en l'absence de normes professionnelles ou de normes de formation nationales,
 - des compétences tous azimuts sans conséquence ou constance au sein du secteur,
- les académies et les établissements de formation de police n'ont pas su redéfinir leurs programmes de formation pour emboîter le pas aux nouvelles réalités – des programmes uniques ont été élaborés par les uns et les autres, et l'on constate du chevauchement, du double emploi et de la redondance, et
- les jeux de compétences propres à la pensée critique et à l'innovation, à l'apprentissage continu et à la gestion du savoir, à la souplesse et à l'adaptabilité requis pour le service du présent et de l'avenir n'ont pas été mis au point.

« *L'Étude sur les ressources policières* » se veut une suite logique aux recommandations contenues dans *L'Étude sectorielle*, afin de confirmer

que le changement est essentiel et qu'il faut élaborer des stratégies intégrées que tous voudront retenir pour continuer d'assurer des services de police de qualité.

Dans le chapitre suivant, nous abordons la démarche et les méthodologies de recherche.

4.0 Démarche et méthodologie

4.1 Étape 1— Planification du projet

« *L'Étude sur les ressources policières* » a porté sur les sujets suivants :

- recrutement et maintien de l'effectif,
- formation du débutant et accréditation, formation et perfectionnement professionnels,
- planification de la relève et développement du leadership, et
- gestion des ressources humaines axée sur les compétences.

L'équipe des experts-conseils a fait appel à l'équipe de projet du Conseil sectoriel de la police (CSP) pour discuter de chacun de ces sujets pendant ses réunions de planification afin de s'assurer que tous les intéressés sont sur la même longueur d'onde quant aux enjeux et aux questions à régler. De plus, nous nous sommes entretenus avec elle à toutes les étapes du projet et avons apporté les modifications voulues, le cas échéant.

4.1.1 Consultations auprès de certains intervenants en particulier

Après discussion, avec l'équipe de projet du CSP, de chacun des sujets à aborder, nous avons pu confirmer les sources d'information et les intervenants à consulter pour chacun des sujets à l'étude et la méthodologie à retenir pour réunir l'information requise.

Notre démarche a prôné l'inclusivité. Nous avons obtenu des données d'un minimum de neuf groupes d'intervenants, soit :

- les chefs de police,
- les spécialistes en ressources humaines,
- les employés,
- les directeurs d'association,
- la cohorte des jeunes,
- les académies, les collèges et les unités de formation de la police,
- les établissements d'enseignement post-secondaire,
- les organismes de référence,
- les étudiants et les cadets inscrits aux programmes de techniques policières.

Aux fins de l'étude, il était important de consulter le plus grand nombre et la plus grande variété d'intervenants. Aussi, grâce au concours du personnel du Conseil sectoriel de la police et des membres du comité directeur, nous avons pu obtenir leur pleine collaboration.

Le comité directeur avait pour rôle d'encadrer l'équipe de projet (CSP et groupe Hay) et de lui fournir de la rétroaction. Le comité directeur se compose des personnes suivantes :

- président : Bill Gibson, Service de police de Toronto
- Axel Hovbrender, Justice Institute of BC
- Dale Kinnear, Association canadienne des policiers
- Ken Legge, Gendarmerie royale du Canada (GRC)
- Les Chipperfield, Atlantic Police Academy
- Terry Coleman, Service de police de Moose Jaw
- Glenn Trivett, Police provinciale de l'Ontario
- Stephanie Crawford, Police provinciale de l'Ontario
- Syd Gravel, Service de police d'Ottawa
- Glen Siegersma, GRC
- Michel Beaudoin, École nationale de police du Québec
- Paul Trivett, Service de police Nishnawbe-Aski
- Murray Stooke, Service de police de Calgary
- Jim Drennan, Georgian College
- Ron Stansfield, University of Guelph-Humber
- Alana MacMullan, ministère de la Justice de la N.-É.
- Jennifer Lanzon, Association canadienne des commissions de police
- Curtis Clarke, Athabasca University
- Scott McDougall, GRC – Collège canadien de police
- Sharron Gould, Ressources humaines – Service de police de Winnipeg
- Christine Guenette, Sécurité publique Canada

4.1.2 Démarche et méthodologie

Nous avons invité 15 organismes policiers de partout au pays à devenir des partenaires de recherche aux fins de l'étude; ils sont de toute taille et de toutes les régions, des organismes qui accomplissent des activités ordinaires ainsi que des organismes menant à bien des activités particulières (voir ci-après). Les partenaires de recherche ont participé à une analyse plus poussée des avis exprimés et des pratiques propres aux ressources humaines. Les deux organismes réputés spécialistes comprennent Winnipeg 911 et les Ressources humaines de la GRC. Ces deux organismes ont été impliqués dans la validation des propos tenus par les groupes de discussion. Les RH de la GRC ont uniquement fait appel à des professionnels des ressources humaines, alors que Winnipeg 911 a englobé les téléphonistes 911.

Partenaires de recherche

	Très petit	Petit	Moyen	Grand	Très grand	Spécialiste
Victoria			✓			
Vancouver					✓	
Calgary					✓	
Medicine Hat		✓				
Blood Tribe	✓					
Moose Jaw		✓				
Winnipeg 911						✓
Peel					✓	
Toronto					✓	
PPO					✓	
Montréal				✓		
Sûreté du Québec					✓	
Saint-John			✓			
Terre-Neuve			✓			
RH GRC						✓

Nota : Nous entendons par organisme spécialisé, des directions ou des unités de police spécialisées ayant une formation et des aptitudes pointues en sus de la formation générale (p.ex. Forces policières tribales de Blackfoot, Forces policières des Premières nations, Unité spéciale du maintien de l'ordre du grand Toronto, Association des enquêteurs sur les gangs de l'Ontario, les téléphonistes du service 911 à Winnipeg et les professionnels en ressources humaines de la GRC).

Les quinze partenaires de recherche nous ont permis de tenir des groupes de discussion avec les policiers et les civils afin de mieux comprendre les messages émanant des enquêtes virtuelles. Nous avons mené une enquête auprès des chefs de police et des spécialistes en ressources humaines et ainsi colligé des données et réuni des exemples de pratiques optimales pour chacun des domaines d'enquête. Nous avons pu confirmer nos observations vis-à-vis des pratiques en matière de ressources humaines par l'entremise des professionnels en matière de ressources humaines des organismes que nous avons rassemblés en groupe de discussion. Nos constatations et nos conclusions sont le produit de l'apport du comité directeur à toutes les étapes du projet et lors de conférences téléphoniques périodiques.

Afin de traiter de tous les sujets de manière exhaustive, nous avons emprunté quatre méthodes pour réunir l'information nécessaire, soit :

- analyses documentaires,
- enquêtes (neuf au total),
- entrevues (au téléphone ou en personne si possible), et

- groupes de discussion (pour la collecte de données et pour la validation des données issues des enquêtes).

En vue d'économiser temps, effort et argent, nous nous sommes prévalus de la technologie disponible (p. ex. enquêtes), dans la mesure du possible. Nous avons vérifié chacune des méthodes (ou combinaison de méthodes) que nous comptons utiliser pour chacun des sujets à l'étude avec chaque groupe d'intervenants.

4.1.3 Neuf enquêtes

1. Chefs de police (cadres axiaux supérieurs) sur le recrutement, le maintien de l'effectif, la gestion axée sur les compétences, l'éducation, la formation et le perfectionnement, le développement du leadership, la planification des RH et la planification de la relève.
2. Spécialistes en ressources humaines de tous les corps policiers à l'échelle du pays sur le recrutement, le maintien de l'effectif, la gestion axée sur les compétences, l'éducation, la formation et le perfectionnement, le développement du leadership, la planification des RH et la planification de la relève.
3. Tous les employés de la police au Canada sur le recrutement, le maintien de l'effectif, l'éducation, la formation et le perfectionnement, le développement du leadership et la planification de la relève, et la gestion axée sur les compétences.
4. Les directeurs des associations de police partout au Canada sur le recrutement, le maintien de l'effectif, la gestion axée sur les compétences, l'éducation, la formation et le perfectionnement, le développement du leadership, la planification des RH et la planification de la relève.
5. L'opinion publique et la cohorte des jeunes au sujet des pratiques de recrutement des forces policières.
6. Les collègues, les universités et les académies au sujet de la formation des recrues, du perfectionnement professionnel et du développement du leadership.
7. Les collègues, les universités et les académies susmentionnés mais pour répondre à un questionnaire plus long et plus détaillé avec un nombre choisi d'établissements.
8. Les instances de référence au sujet du recrutement, du maintien de l'effectif, de la gestion axée sur les compétences, de l'éducation, de la formation et du perfectionnement, du développement du leadership, de la planification des RH et de la planification de la relève.
9. Les étudiants inscrits en techniques policières au sujet des pratiques de recrutement des forces policières.

Nous avons confirmé, pour chacun des sujets à l'étude, les sources d'information, les intervenants à consulter et la méthode à retenir pour traiter avec ces intervenants. Nous avons élaboré un chiffrier renfermant trois composantes :

- le domaine d'enquête (c'est-à-dire recrutement, maintien de l'effectif, planification de la relève, etc.),
- la catégorie d'intervenant (p. ex le public, les policiers, les spécialistes en ressources humaines, etc.), et
- la méthodologie (entrevue, groupe de discussion, enquête) à retenir selon l'intervenant à consulter.

Nous avons établi un lien entre « Intervenant », « Domaine d'enquête » et « Méthodologie » (voir le tableau ci-après). Au moyen du « type d'intervenant », notre facteur déterminant, nous avons trié tous les types d'information (sans égard au domaine d'enquête) à réunir selon ce type d'intervenant pour chacune des approches méthodologiques. Ainsi, nous avons pu traiter de tous les domaines pertinents avec un intervenant donné en une seule fois (qu'il s'agisse d'une enquête, d'une entrevue ou d'un groupe de discussion). Nous avons pu également nous assurer de ne pas faire une même demande aux mêmes gens au moyen de méthodes différentes.

Triangulation des domaines d'enquête, des intervenants et des méthodologies

Groupe d'intervenants	Mode d'enquête	Recrutement et maintien de l'effectif	Formation et éducation	Développement du leadership et planification de la relève	Gestion des RH axée sur les compétences
Chefs de police	Enquête	✓	✓	✓	✓
Spécialistes en RH	Enquête Groupe de discussion Entrevue	✓	✓	✓	✓
Employés (policiers et civils)	Enquête Groupe de discussion	✓	✓	✓	✓
Associations	Enquête	✓	✓	✓	✓
Cohorte des jeunes	Enquête Groupe de discussion	✓	✓		
Académies, collègues et unités de formation de la police	Enquête Groupe de discussion		✓	✓	
Établissements d'enseignement post-secondaire	Enquêtes		✓	✓	
Enquêtes auprès des étudiants	Enquête	✓	✓		
Instances de référence	Enquête/ Entrevue	✓	✓	✓	✓

4.1.4 Matériel d'enquête et lignes directrices pour les entrevues et les groupes de discussion

À cette étape, nous avons élaboré la structure et le contenu du matériel d'enquête, ainsi que des guides d'entrevue et de groupes de discussion, au besoin. Nous avons conçu ces derniers de manière à faciliter l'analyse des données ainsi recueillies. Nous avons recoupé des questions précises à même chaque guide avec les principales composantes de cette recherche.

En ce qui concerne les enquêtes virtuelles, nous avons également recoupé les questions de chacune des enquêtes avec chacune des grandes composantes. Nous avons discuté des protocoles d'enquête avec l'équipe de projet du CSP. Nous nous sommes entendus sur la présentation, le bilinguisme, la confidentialité, la rétroaction, l'administration des enquêtes, la cueillette de l'information, la conservation et la destruction des données, etc.

4.1.5 Degré d'effort, attribution des responsabilités, activités prévues et échéancier détaillé propre à la recherche et à l'analyse

À la conclusion de l'étape susmentionnée, nous avons pu cerner les efforts à déployer pour exécuter les différentes étapes à venir. Le budget de recherche étant fixe, nous avons calculé l'effort à faire et le coût associé à cet effort. Avec l'avancement des travaux, alors que nous avons eu de nouvelles idées et des solutions de rechange, nous avons adapté nos efforts et le plan de travail afin de respecter le budget alloué à ce projet.

C'est également à cette étape que nous avons confirmé l'attribution des tâches au sein de l'équipe à savoir qui se chargerait des enquêtes, des groupes de discussion, des entrevues, et que nous avons rectifié le tir, au besoin.

Puis, nous avons arrêté l'échéancier afin de nous assurer que les différentes activités (enquêtes, entrevues, groupes de discussion) se déroulent de manière ordonnée et opportune. Nous avons fait ce travail en consultation avec l'équipe de projet du CSP.

4.2 Étape 2— Recherche et travail sur le terrain

En raison de la nature et de l'objet du projet de recherche, nous nous en sommes remis aux opinions et aux observations d'une foule d'auditoires. Pour les groupes cibles les plus grands, nous avons conçu des enquêtes

virtuelles confidentielles pour réunir des données et des avis fort précieux. Pour les plus petits (spécialistes en ressources humaines, par exemple), nous avons mené des enquêtes par voie électronique sachant que nous rejoindrions ainsi un tout petit nombre de gens.

4.2.1 Analyse documentaire

Dans un premier temps, à la deuxième étape, nous avons travaillé avec le Conseil sectoriel de la police à identifier la documentation existante que nous aurions intérêt à revoir et, entre autres, d'autres enquêtes pertinentes. Nous nous sommes servis de cette information pour calibrer les questions des enquêtes, des entrevues et des groupes de discussion ainsi qu'à titre de ressource pour élaborer nos recommandations.

4.2.2 Collecte de données

Les services du groupe Hay et d'Ipsos-Reid ont été retenus, à contrat, pour la cueillette de données. Ipsos-Reid a mené les entrevues et tenu les groupes de discussion qui ciblaient le grand public, alors que le groupe Hay a administré les enquêtes, mené les entrevues et tenu les groupes de discussion qui visaient les particuliers au sein des corps policiers, des instances de référence, des établissements d'enseignement, ainsi que les étudiants.

Ci-après, nous exposons l'approche que nous avons retenue pour obtenir de l'information des différentes parties prenantes, par groupe d'intervenant.

4.2.3 Chefs de police

Nous avons recueilli des données auprès des chefs de police au moyen d'une enquête ciblée. Le but de cette enquête était de bien saisir les enjeux et les défis stratégiques auxquels les services de police font face pour chacun des domaines d'étude et de les inviter à explorer les occasions d'accroître leur efficacité opérationnelle.

Nous avons conçu une enquête qui a été envoyée à tous les chefs de police au Canada.

4.2.4 Spécialistes en ressources humaines

Nous avons recueilli des données auprès des spécialistes en ressources humaines au moyen d'une enquête, d'un groupe de discussion et d'entrevues, tous menés par le groupe Hay. Le but était de faire le tour des programmes et des méthodes ayant cours dans le secteur de la police et d'identifier les pratiques d'excellence à retenir aux fins d'analyse. Ces données ont été validées par un groupe de discussion des spécialistes en

ressources humaines et nous avons mené d'autres entrevues pour approfondir certains enjeux ou pour tirer au clair certains renseignements.

Les guides afférents aux enquêtes et aux entrevues ont été élaborés après consultation avec l'équipe de projet et en fonction des données issues de l'analyse documentaire et de l'expérience du groupe Hay auprès d'autres organismes de service.

4.2.5 Employés du secteur de la police

Le groupe Hay a invité tous les employés des organismes de police, les policiers et les civils, à participer à une enquête interne portant sur les personnes nouvellement en poste, en début de carrière, à mi-parcours et en fin de carrière dans le secteur de la police. Le groupe Hay a obtenu ces données auprès des employés au moyen d'enquêtes qu'il a ensuite validées par des groupes de discussion. Le groupe Hay a mené les enquêtes et tenu les groupes de discussion.

Le but de cette enquête et de ces groupes de discussion était de comprendre une fois pour toute les attitudes des uns et des autres au sein des entités policières du Canada afin de mieux saisir les enjeux, les préoccupations, les plans de carrière des employés du secteur de la police, qu'ils soient tout nouveaux, en début de carrière, à mi-parcours ou en fin de carrière. L'enquête les a interrogés sur l'attrait, la motivation et les ramifications propres au maintien de l'effectif, l'efficacité des programmes d'éducation en prévision d'un emploi auprès d'un corps policier et sur les programmes de formation et de perfectionnement en milieu de travail.

Nous avons travaillé avec l'équipe de projet pour mettre au point du matériel d'enquête qui traduise bien les besoins des intervenants clés et qui soit toujours actuel afin de pouvoir évaluer le changement survenu avec le passage du temps. Nous avons conçu le questionnaire après avoir consulté l'équipe de projet et pris en compte les données obtenues grâce à l'enquête externe, les modèles conceptuels du groupe Hay en matière d'engagement et de satisfaction, et notre expérience auprès d'autres organismes de service.

Nous avons lancé une invitation à tous les agents de police du Canada accompagnée d'une mini pochette de communication. Nous avons demandé aux chefs de police et aux personnes ressources des Ressources humaines d'encourager les employés à participer à l'enquête. Nous avons procédé à une enquête virtuelle et noté le taux de réponse sur une base quotidienne.

Le groupe Hay a fourni un sommaire des résultats de l'enquête portant notamment sur les secteurs d'activité influant le plus sur la motivation des employés et le maintien de l'effectif, ainsi que les points forts et les points à améliorer. L'analyse que nous avons faite des données comprend, entre autres, une ventilation des données démographiques par région, âge, stade de la carrière, date prévue de la retraite et autres facteurs cruciaux. L'analyse s'est attardée à comprendre ce qui motive vraiment les choix des employés entourant leur carrière policière.

Une fois les enquêtes achevées et l'analyse préliminaire chose du passé, nous avons identifié les sujets à approfondir. Nous avons donc tenu quinze groupes de discussion à l'échelle du pays. Nous avons conçu le guide à l'intention des groupes de discussion à la lumière des données tirées des enquêtes.

4.2.6 Directeurs d'association

Nous avons colligé des données auprès des directeurs d'association partout au pays au moyen d'une enquête similaire à celle menée auprès des spécialistes en ressources humaines par le groupe Hay.

Cette enquête avait pour objet de faire le tour des programmes et des méthodes ayant cours dans le secteur de la police, de l'avis des directeurs d'association, et d'identifier les pratiques optimales de leurs corps policiers à retenir aux fins d'analyse.

4.2.7 Cohorte des jeunes

La recherche menée auprès du grand public visait à connaître son avis sur le recrutement effectué par les organismes policiers et les programmes d'enseignement propres à la police. Ipsos-Reid a procédé à cette enquête intéressant l'auditoire cible afin de mieux comprendre le marché du travail et, en particulier, les caractéristiques de la cohorte des jeunes.

Cette enquête avait pour but de situer la police sur le marché du travail actuel, d'identifier les attitudes et les attentes de la prochaine génération de candidats, y compris des données liées à leurs aspirations de carrière et les répercussions de celles-ci sur le service de la police, de dégager les caractéristiques uniques de régions géographiques et de groupes socio-démographiques donnés, et de comprendre l'opinion publique à l'égard des programmes d'enseignement propres à la police.

La méthodologie de l'étude porte sur la recherche quantitative menée en ligne avec $n = 1\ 000$ jeunes âgés de 18 à 30 ans. Nous avons procédé à

une enquête virtuelle auprès de l'auditoire cible précité en faisant appel à la tribune maison d'Ipsos-Reid.

L'enquête, d'une durée de douze minutes environ, auprès des répondants (n = 1 000) comportait une partie démographique. L'enquête a été menée au moyen de l'Internet en utilisant Confirmit, le logiciel d'enquête maison d'Ipsos-Reid.

Nous avons tenu des groupes de discussion pour confirmer nos recommandations. Nous y reviendrons à l'Étape 4 : Élaboration et confirmation des recommandations.

4.2.8 Établissements d'enseignement

Nous avons colligé des données auprès des établissements d'enseignement au moyen d'enquêtes, d'analyse documentaire et de recherche sur l'Internet. Le groupe Hay a mené les enquêtes et les entrevues.

Cette recherche avait pour but de faire le tour des établissements qui offrent des programmes d'études policières, afin d'établir des balises et vérifier s'il existe un tronc commun.

Nous avons commencé par réunir les données publiées, faire une recherche sur l'Internet et identifier le nombre approximatif d'organismes qui offrent des programmes de formation policière, des programmes de formation policière spécialisée ou des programmes relevant davantage du maintien de la loi (par exemple, l'industrie de la sécurité).

À partir des réponses de ceux qui affirment dispenser un programme complet en techniques policières, nous avons identifié les sujets les plus répandus à titre de point de départ pour l'établissement d'un éventuel programme d'études national. Puis, nous avons identifié un échantillon d'organismes et mené deux enquêtes (une version abrégée et une version exhaustive) pour explorer le contenu du programme, la certification des étudiants, l'accréditation des enseignants, les normes de qualité, etc.

De plus, le groupe Hay, en collaboration avec le Conseil sectoriel de la police, a commandité **Le Dialogue des spécialistes en formation et en perfectionnement** (un forum des intervenants en formation), soit une journée au cours de laquelle le groupe Hay a animé une discussion visant à confirmer certaines des constatations et des recommandations clés émergentes dans les domaines de la formation et du perfectionnement.

4.2.9 Instances de référence

Le but de cette enquête, de ces entrevues téléphoniques et de cette analyse documentaire était d'identifier ce que d'autres organismes font avec succès dans les domaines d'enquête (recrutement et maintien du personnel, formation et perfectionnement, développement du leadership et planification de la relève, et gestion des ressources humaines axée sur les compétences). Ces organismes sont connus du secteur de la police, car ils sont des chefs de file dans certains secteurs d'activité, d'où l'importance de se renseigner sur leur *modus operandi*, afin que, munie de cette information, la police puisse apporter les améliorations voulues pour devenir plus efficace.

Dans un premier temps, nous avons identifié les problèmes dans le secteur et, avec l'aide du comité directeur et de l'équipe de projet du CSP, repéré ce que des organismes comparables à l'échelle locale et internationale avaient retenu comme pratiques exemplaires pour résoudre ces problèmes. Voici les organismes que le comité directeur et l'équipe de projet du CSP ont identifiés aux fins d'une enquête ou d'une entrevue :

- *Federal Bureau of Investigations Leadership Development Institute*, États-Unis d'Amérique (entrevue téléphonique),
- Grand Prévôt, ministère de la Défense nationale, Canada (entrevue téléphonique),
- Service de police de la Nouvelle-Galles du Sud, Australie (enquête),
- *Home Office*, Royaume-Uni (entrevue téléphonique),
- Banque de Montréal, Canada (analyse documentaire).

Pour chacun de ces organismes, nous avons conçu un questionnaire avec des questions pointues afférentes au domaine d'enquête. Ainsi, par exemple, l'entrevue menée auprès du *FBI Leadership Development Institute* a porté sur le développement du leadership, et l'entrevue auprès de la Police militaire (MDN), sur le recrutement et le maintien du personnel.

Nous avons intégré l'information que nous avons pu obtenir grâce à ces entrevues à la rubrique des pratiques exemplaires dans les chapitres renfermant les conclusions du présent rapport.

4.2.10 Enquête auprès des étudiants

Cette enquête a pour objet de rapprocher l'enquête auprès de la cohorte des jeunes et le secteur de la police en tâtant le pouls des étudiants inscrits aux programmes de techniques policières. Nous étions d'avis qu'en pressant cet intervenant, le secteur de la police pourrait obtenir de

l'information précieuse sur les perceptions et les convictions des étudiants qui ont choisi de suivre des cours de techniques policières.

L'équipe du Conseil sectoriel de la police a créé le questionnaire destiné aux étudiants en s'inspirant du questionnaire d'Ipsos-Reid à l'intention de la cohorte des jeunes. Par l'emploi des mêmes questions, on souhaitait procéder à une analyse comparative des résultats des deux enquêtes. Cependant, il est important de noter que l'on ne peut faire une comparaison en tous points identiques car, entre autres différences, les enquêtes ont été menées, l'une sur support électronique, l'autre sur papier.

Le Conseil sectoriel de la police a pu obtenir l'aval des responsables des programmes de techniques policières pour faire cette enquête auprès de leurs étudiants. Nous avons remis des copies papier aux étudiants en salle de classe pour les récupérer à la fin du cours et les rendre au Conseil sectoriel de la police. Le groupe Hay a mis sur pied une base de données pour le Conseil sectoriel de la police afin de saisir les données issues des questionnaires. Une fois la saisie des données terminée, la base de données a été confiée au groupe Hay, aux fins d'analyse.

4.2.11 Rapports d'étape

Nous avons fourni des rapports d'étape périodiquement au CSP afin de vérifier les progrès réalisés à la lumière du plan de travail. Étant donné que les nombreuses enquêtes se sont déroulées sur quelques mois, nous avons fourni des rapports d'étape réguliers sur l'enquête en cours, les taux de réponse à différents intervalles, à l'approche de la date limite et à la fin de l'enquête. Si les taux de réponse étaient faibles, nous avons recommandé une ligne de conduite (telle l'envoi de rappels, le report de la date limite, etc.). Les dates butoirs de nombreuses enquêtes ont été reportées à maintes reprises afin d'accroître le taux de réponse autant que possible. Ce fut notamment le cas de l'enquête auprès des chefs de police et l'enquête auprès des spécialistes en ressources humaines. Nous avons également régulièrement fait le point sur le nombre de groupes de discussion prévus et ceux qui ont bel et bien eu lieu.

4.2.12 Résultats préliminaires

Bien que notre analyse n'ait été entamée qu'à l'étape suivante, nous avons, dans la mesure du possible, fait part au Conseil sectoriel de la police des tendances qui se dégagent des résultats obtenus.

4.2.13 Structure du rapport

À mesure que la collecte de données poursuivait son cours, nous avons tracé les grandes lignes de notre rapport final. Nous en avons fait part au

comité directeur avec les différentes possibilités pour présenter les données et, grâce à ses observations, nous avons pu arrêter la formulation définitive du rapport.

4.3 Étape 3— Consolidation et analyse des données

Au nombre des mesures à prendre pour franchir la troisième étape, citons celles-ci :

4.3.1 Identifier les pratiques exemplaires

Bien que l'examen des pratiques d'excellence ait surtout été fonction des données recueillies auprès des chefs de police, des spécialistes en ressources humaines et des instances de référence, nous avons recherché des pratiques exemplaires dans tous les domaines d'enquête puisque celles-ci seront le catalyseur de la transformation du secteur.

4.3.2 Explorer les enjeux et les méthodes

Alors que nous étions à regrouper les données obtenues, nous avons croisé des questions ou des procédés problématiques ou identifié des sujets à approfondir. Aussi, nous avons exploré les enjeux dans le détail et élaboré différentes solutions de rechange pour régler les questions ou en traiter de la meilleure façon possible.

4.3.3 Analyser les résultats

Afin de pouvoir regrouper et analyser les données, il nous a fallu réfléchir à la façon de les présenter. Nous en avons discuté avec le CSP et le comité directeur. Ce rapport renferme toute l'information voulue pour interpréter aisément les réponses aux enquêtes.

4.3.4 Compiler et résumer

Une fois que nous avons réuni les données émanant des enquêtes, des groupes de discussion et des entrevues, nous avons tenu plusieurs réunions d'équipe afin de revoir les résultats obtenus grâce aux enquêtes, aux groupes de discussion, aux entrevues et aux analyses documentaires, puis de regrouper l'information de manière à nous prononcer sur chacune des composantes de la recherche. L'équipe a ensuite tiré ses conclusions quant au sens à accorder à l'information accumulée.

4.3.5 Présenter les résultats

Nous avons fait part de nos constatations au Conseil sectoriel de la police pendant la durée entière du projet. Nous avons communiqué au CSP et au comité directeur nos conclusions préliminaires propres aux enquêtes à mesure que celles-ci tiraient à leur fin. Nous leur avons présenté nos

conclusions de nouveau, lorsque les enquêtes ont pris fin, dans le but d'obtenir leur réaction.

4.4 Étape 4 — Élaboration et confirmation des recommandations

Il nous a fallu procéder à ce qui suit.

4.4.1 Réunions de l'équipe de projet

Nous avons passé en revue nos conclusions, élaboré des recommandations, puis testé, remis en cause et confirmé nos conclusions pendant de nombreuses séances de travail. Au besoin, nous sommes allés chercher une information supplémentaire ou avons réexaminé notre analyse des données.

4.4.2 Conclusions et recommandations

Après être arrivés à nos conclusions sur le sens de l'information obtenue, nous avons élaboré nos recommandations et tenté d'éclairer les enjeux clés révélés par les enquêtes, les groupes de discussion, les entrevues et la collecte des données.

4.4.3 Résultats des tests

Méthodologie pour le marché du travail – volet qualitatif

Pour valider les données colligées, nous avons tenu deux groupes de discussion rassemblant des jeunes de 18 à 30 ans, à Toronto. Ces groupes de discussion se sont déroulés en anglais. Nous avons composé des groupes de discussion de huit participants pour chacune des séances. Chaque séance était d'une durée de deux heures. Un groupe de discussion réunissait les jeunes de 18 à 24 ans, et l'autre, les jeunes de 25 à 30 ans. Nous avons offert 60 \$ à chaque participant pour sa contribution.

Les participants aux groupes de discussion ont dû produire une pièce d'identité (telle un permis de conduire, une carte santé, un certificat de naissance, etc.) pour confirmer leur identité et leur admissibilité à participer aux séances. De plus, les participants ont été prévenus que nous comptons enregistrer leurs délibérations et ont dû donner leur consentement verbal. Avant le début des séances, nous les avons avisés du but de la recherche, du bailleur de fonds de l'étude et du mandat qui était le nôtre, soit de mener à bien le projet de recherche. Par ailleurs, nous avons rappelé aux participants que leur participation était volontaire et confidentielle, et que toute l'information recueillie serait administrée conformément aux exigences de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Nous avons réuni les groupes de discussion dans des installations conçues à cette fin (afin que les clients puissent les observer). Nous avons confirmé la présence des participants la veille de la séance et leur avons fourni des directions sur comment se rendre aux installations.

Nous avons conçu un jeu de questionnaires propres au recrutement afin de filtrer les participants éventuels aux groupes de discussion et de s'assurer qu'ils sont bien le reflet de l'auditoire cible. Nous avons posé des questions pour veiller à la représentation des sexes et au degré d'instruction au sein de chaque groupe. Nous avons également élaboré un guide à l'intention de l'animateur en y précisant les points à tirer au clair. Ces points englobent ceux identifiés lors de nombreuses présentations au client des données colligées auprès de la cohorte des jeunes et d'autres intervenants.

Groupes de discussion et entrevues de suivi auprès des groupes de discussion des employés des corps policiers

Le groupe Hay a mené des groupes de discussion rassemblant des employés dans les installations des partenaires à la recherche. Toutes les régions du Canada ont été représentées par les organismes de police suivants :

- Service de police de Victoria, Colombie-Britannique
- Service de police de Vancouver, Colombie-Britannique
- Service de police de Medicine Hat, Alberta
- Service de police de Calgary, Alberta
- Blood Tribe, Alberta
- Service de police de Moose Jaw, Saskatchewan
- Service de police de Winnipeg, Manitoba
- Service de police régional de York, Ontario
- Service de police de Toronto, Ontario
- Police provinciale de l'Ontario, Orillia, Ontario
- Gendarmerie royale du Canada, Ottawa, Ontario
- Communauté urbaine de Montréal, Québec
- Sûreté du Québec, Québec
- Service de police de Saint-John, Nouveau-Brunswick
- La Royal Newfoundland Constabulary, Terre-Neuve.

Groupes de discussion et entrevues des spécialistes en ressources humaines

Une fois l'enquête terminée auprès des spécialistes en ressources humaines, nous avons tenu un groupe de discussion composé de spécialistes en ressources humaines auxquels nous avons fait part des résultats de l'enquête ainsi que certains des résultats d'autres enquêtes

(enquêtes auprès des chefs, des employés, des jeunes et des établissements d'enseignement).

Après avoir esquissé nos recommandations, nous avons mené des entrevues avec les professionnels en RH des organismes policiers qui ont également été nos partenaires de recherche. Ces entrevues avaient pour objet de valider certaines données et certaines conclusions, ainsi que la faisabilité des recommandations, et d'explorer les pratiques optimales.

4.5 Étape 5 — Rapport

Au cours de cette dernière étape, nous avons accompli ce qui suit.

4.5.1 Conclusions et recommandations de l'équipe d'appoint

Nous avons fait part de nos conclusions à l'équipe de projet du CSP à qui nous avons ensuite donné voix au chapitre. Nous avons examiné toute préoccupation et tout enjeu éventuel dont nous avons aussi discuté. Après quoi, nous les avons présentés au comité directeur. Nous lui avons fait parvenir les documents pertinents par courriel, pour examen, avant de le joindre au moyen d'une téléconférence pour dresser une liste de ses questions, de ses observations ou de ses préoccupations. Nous avons procédé de la même façon pour nos recommandations.

4.5.2 Projet de rapport

À deux reprises, nous avons saisi le Conseil sectoriel de la police de notre travail, de nos conclusions et de nos recommandations. Nous avons fait appel à nos experts-conseils clés pour faire les présentations Powerpoint.

Nous avons fait une première présentation au comité directeur en nous inspirant de l'ébauche du rapport final. Nous avons passé en revue les enjeux et les préoccupations éventuels, et apporté les modifications voulues. Nous avons courriellé des documents aux membres du comité directeur, pour examen, la veille d'une réunion d'une journée au cours de laquelle nous avons présenté l'ébauche du rapport en mettant l'accent sur nos conclusions et nos recommandations.

À la fin de ce processus, nous nous étions entendus quant à la meilleure façon de présenter nos conclusions et nos recommandations. Puis, nous sommes passés à la prochaine étape, soit de préparer l'avant-projet du rapport final.

4.5.3 Rapport final

Après avoir intégré toutes les révisions, nous avons fait une deuxième présentation au conseil d'administration et lui avons soumis l'avant-projet du rapport final. Nous lui avons fait parvenir nos documents, par courriel, pour étude, avant la rencontre d'une journée et demie au cours de laquelle nous l'avons saisi de nos recommandations.

À la fin de ce processus, nous nous étions entendus quant à la meilleure façon de présenter nos conclusions et nos recommandations. Puis, nous sommes passés à l'étape suivante, soit celle de préparer le rapport final.

Dans le chapitre suivant, nous dressons le profil des intervenants qui ont participé à ce projet de recherche.

5.0 Profil des répondants

Au Canada, le secteur de la police compte plus de 200 organismes de police. Il existe 222 corps policiers¹; bien que ce chiffre change continuellement en raison des nombreuses fusions qui ont cours. Les corps policiers sont, pour la majorité, très petits, c'est-à-dire qu'ils emploient moins de 25 personnes. Les tout petits représentent environ 40 pour cent des corps policiers, mais seulement environ un pour cent de l'effectif policier. On dénombre 13 grands corps policiers qui emploient plus de 1 000 personnes, soit environ 80 pour cent de l'effectif policier, mais seulement six pour cent des corps policiers.

Environ 84 000 personnes travaillent pour la police, agents de police et civils confondus. Ce total est sensiblement le même que celui cité dans le rapport intitulé : « *Ressources policières au Canada en 2005* », p. 26, où le nombre de policiers s'élève à 61 050 et le nombre de civils, à 23 391, soit un total de 84 441 personnes.

Voici la ventilation de nos constatations :

Taille	Nombre d'employés	Nombre d'organismes
Très petit	Moins de 25 employés	86
Petit	Entre 25 et 100 employés	62
Moyen	Entre 100 et 300 employés	29
Grand	Entre 300 et 1 000 employés	13
Très grand	Plus de 1 000 employés	13
		222

5.1 Enquête auprès des chefs de police

- 71 chefs de police ont participé à l'enquête, et ce de toutes les provinces. Ci-après, le nombre de corps qui ont complété le questionnaire, par province.

Colombie-Britannique (2)	Québec (17)
Alberta (4)	Nouveau-Brunswick (4)
Saskatchewan (5)	Nouvelle-Écosse (5)
Manitoba (3)	île-du-Prince-Édouard (2)
Ontario (28)	Terre-Neuve et Labrador (1)

¹ Source : Conseil sectoriel de la police. Ce chiffre a servi à déterminer les taux de réponse.

- Ces 71 répondants représentent 32 pour cent des 222 corps policiers du Canada. Toutefois, ils représentent 72 475 employés sur un total national approximatif de 84 000, soit 85 pour cent de l'effectif policier.
- Des organismes de toute taille figurent également au nombre des répondants.

Taille	Nombre d'employés	Nombre de répondants
Très petit	Moins de 25 employés	17
Petit	Entre 25 et 100 employés	18
Moyen	Entre 100 et 300 employés	14
Grand	Entre 300 et 1 000 employés	12
Très grand	Plus de 1 000 employés	10

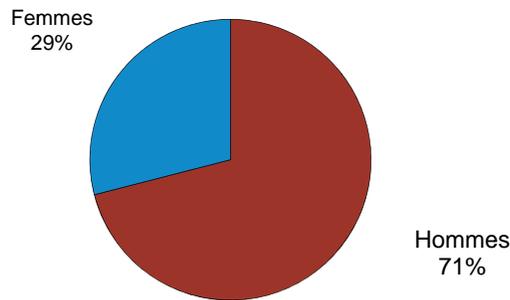
5.2 Enquête auprès des spécialistes en ressources humaines

- Les 222 corps policiers ont rendu 42 questionnaires représentant 65 457 employés, soit environ 78 pour cent de l'effectif policier.

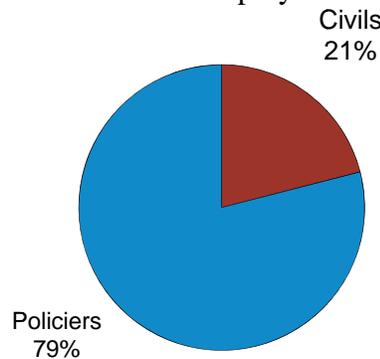
Taille	Nombre d'employés	Nombre de répondants
Très petit	Moins de 25 employés	5
Petit	Entre 25 et 100 employés	8
Moyen	Entre 100 et 300 employés	13
Grand	Entre 300 et 1 000 employés	6
Très grand	Plus de 1 000 employés	10

5.2.1 Profil du répondant chez les employés, selon le sexe, le poste et la province

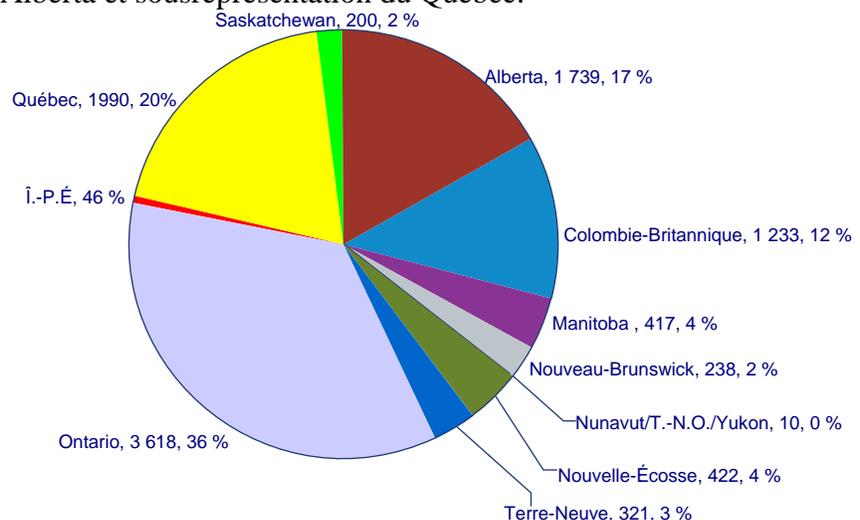
- Répartition selon le sexe



- Répartition entre les employés civils et les agents de police

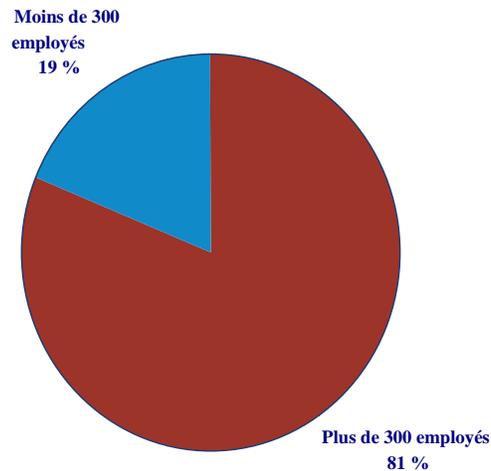


- À la date butoir, 10 238 employés du secteur de la police avaient participé à l'enquête, et ce, dans toutes les provinces et tous les territoires.
- Un échantillon national représentatif, avec une légère surreprésentation de l'Alberta et sousreprésentation du Québec.



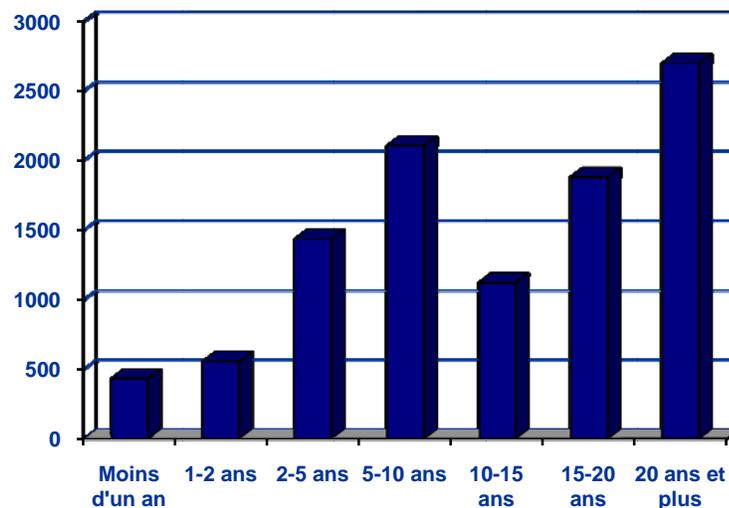
5.2.2 Profil du répondant chez les employés, selon la taille du service

- La plupart des grands corps policiers ont participé au processus. Ce graphique est représentatif des grands services et des services plus petits.

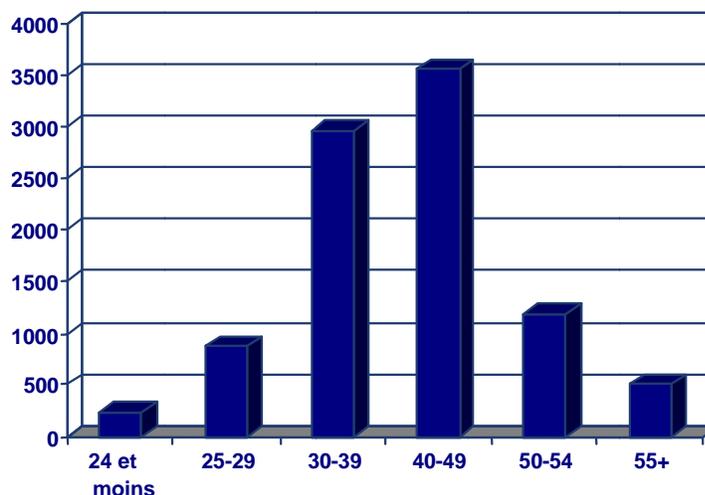


5.2.3 Profil du répondant chez les employés, selon le nombre d'années de service et l'âge

- Le groupe ayant le taux de participation le plus élevé, en pourcentage, est celui des employés de longue date. Les répondants ayant accumulé entre dix et quinze années de service sont moins nombreux, ce qui correspond au profil démographique du secteur.



- Les 40 à 49 ans représentent le groupe le plus nombreux, en pourcentage. Soixante-dix pour cent des répondants sont âgés de 30 à 49 ans, par opposition à 49 % environ des Canadiens en âge de travailler.



5.3 Enquête auprès des directeurs d'association

- Au Canada, 143 associations de police ont été invitées à participer à l'enquête et 25 (17 %) d'entre elles ont retourné leur questionnaire dûment rempli.

5.4 Enquête auprès des jeunes

5.4.1 Enquête auprès de la cohorte des jeunes, selon l'âge, le sexe et les quotas régionaux

Un échantillon stratifié aléatoire de 1 251 jeunes entre 18 et 30 ans a été inclus dans l'enquête. Cet échantillon est représentatif du groupe d'âge ciblé à même la population canadienne.

Âge	Quota prévu	Quota réel
18 à 24 ans	N=500	N=599
25 à 30 ans	N=500	N=652
BASE	N=1 000	N=1 251

Sexe	Quota prévu	Quota réel
Hommes	N= 500	N=737
Femmes	N= 500	N=505
BASE	N=1 000	N=1 251

Région	Quota prévu	Quota réel
Atlantique	N=100	N=122
Québec	N=275	N=346
Ontario	N=300	N=371
Man./Sask.	N= 75	N=94
Alberta	N=100	N=134
C.-B.	N=150	N=184
BASE	N=1 000	N=1 251

5.5 Enquête auprès des académies et des collèges de police, ainsi que des unités de formation de la police

- Les quatorze académies de police, collèges de police et grandes unités de formation invités à participer ont remis leur questionnaire dûment rempli.

5.6 Enquêtes auprès des établissements d'enseignement post-secondaire

Pour évaluer l'état de la situation actuelle de la formation post-secondaire dans le secteur policier, nous avons mené deux enquêtes.

- La première visait les 50 collèges membres du groupe d'affinité policière de l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC). Il s'agit des collèges qui offrent des programmes d'études en techniques policières. Nous avons également fait parvenir le questionnaire à neuf universités canadiennes réputées offrir des programmes d'études liées au domaine policier. Nous avons reçu 27 réponses par suite de cet envoi général. Dans le cours du présent document, nous dénommerons cette enquête sous le vocable **Enquête abrégée auprès des établissements d'enseignement post-secondaire**. Dans cette enquête, les 27 établissements répondants ont recensé 50 programmes de formation post-secondaire liée aux services policiers ou

aux services de sécurité, dont 31 visant directement les études policières.

- La deuxième enquête, exhaustive celle-là, a été envoyée à cinq collèges et à deux universités connus comme partenaires du secteur policier, qui avaient indiqué être disposés à remplir un questionnaire plus détaillé. À ce groupe, nous avons posé des questions plus pointues sur leurs programmes. Le taux de participation à cette enquête a été de 100 % (sept sur sept). Nous dénommerons cette enquête sous le vocable **Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire**.

5.7 Enquête de référence et entrevues

Seul le corps policier de la Nouvelle-Galles du Sud a participé à cette enquête. Dans le contexte de nos recherches, nous avons tenu des entrevues avec trois organismes, soit le *Federal Bureau of Investigations Leadership Development Institute* au sujet du développement du leadership, le Grand Prévôt des Forces canadiennes au sujet du recrutement, et le *Home Office* (R.-U.) au sujet de tous les domaines d'enquête. La Banque de Montréal (Groupe financier BMO®) est la dernière instance de référence, ses activités en matière de diversité ayant été identifiées au moment de l'analyse documentaire.

5.7.1 Nouvelle-Galles du Sud

Le service de police de la Nouvelle-Galles du Sud est au troisième rang des organismes policiers d'expression anglaise dans le monde entier. Il compte 16 000 employés et 13 000 (81 %) policiers. Le commissaire de la police est chargé de l'exploitation du service de police et relève directement du ministre de la Police qui est le représentant élu par les commettants de la Nouvelle-Galles du Sud. Les quelque six millions d'habitants de la Nouvelle-Galles du Sud occupent un territoire de 810 680 kilomètres carrés. Ce sont 467 postes de police qui répondent aux besoins spéciaux des différentes collectivités du pays, y compris les postes centraux de ville qui dénombrent plus de 150 agents de police.²

5.7.2 Federal Bureau of Investigation

Les enquêtes sont au cœur même des activités du FBI dont le mandat est de « protéger et de défendre les États-Unis contre les menaces terroristes et étrangères, et de faire respecter les lois criminelles des États-Unis ». La sphère de compétence actuelle du FBI porte sur des infractions à plus de

² Extrait du site Web du Service de police de la Nouvelle-Galles du Sud.

200 catégories de lois fédérales, les principales étant regroupées selon les trois priorités en matière de sécurité nationale (le contre-terrorisme, le contre-espionnage et la cybercriminalité) et les cinq priorités en matière criminelle (corruption d'agents publics, droits civils, criminalité des cols blancs, crime organisé, grands vols et crimes violents).³

5.7.3 Grand Prévôt des Forces canadiennes

Le Grand Prévôt des Forces canadiennes (GPFC) est chargé d'élaborer des politiques et des plans relatifs à la gestion des ressources du Ministère qui sont affectées à la sécurité et à la police militaire. La Défense nationale a son propre corps policier appelé la police militaire. Elle est responsable de tous les militaires à l'étranger et au pays (sur les bases militaires des Forces canadiennes). Elle compte 1 230 sous-officiers et 168 officiers brevetés.⁴

5.7.4 Le Home Office (R.-U.)

La police du Royaume-Uni est une institution moderne et adaptable chargée de bâtir des collectivités plus sûres. On dénombre 43 corps policiers en Angleterre et dans le pays de Galles, soit 140 563 agents de police à temps plein, et une force constabulaire de 10 988 bénévoles à temps partiel (*Police Service Strength England and Wales*, mars 2004). À même le Home Office, un certain nombre d'unités de police ont été mises sur pied pour prêter main forte à la police et mener une foule d'initiatives visant à réduire la criminalité.⁵

5.7.5 Groupe financier BMO

BMO® Groupe financier (BMO) est une entité de services financiers nord-américaine très diversifiée dont les avoirs s'élevaient à 320 milliards de dollars au 31 octobre 2006 et l'effectif, à près de 35 000 employés. Fondé en 1817 sous le nom de Banque de Montréal, BMO Groupe financier est aujourd'hui une société financière hautement diversifiée. BMO offre une vaste gamme de services financiers aux particuliers, aux PME, aux grandes entreprises et aux institutions dans tout le Canada ainsi qu'aux États-Unis par l'entremise de BMO Banque de Montréal, de BMO Nesbitt Burns, de BMO Marchés des capitaux et de sa filiale de Chicago, Harris Bank.⁶

³ Extrait du site Web du Federal Bureau of Investigations.

⁴ Extrait du site Web du Grand Prévôt des Forces canadiennes, Défense nationale.

⁵ Extrait du site Web de la police du Home Office, gouvernement du Royaume-Uni.

⁶ Extrait du site Web de la Banque de Montréal, avec autorisation.

5.8 Enquête auprès des étudiants

Nous avons fait enquête auprès des étudiants et des cadets inscrits aux programmes de techniques policières de cinq collèges et d'une académie en utilisant les questions de l'enquête menée par Ipsos-Reid auprès de la cohorte des jeunes, lesquelles ont été amendées pour tenir compte d'un public étudiant. Cette enquête a été menée sur papier en salle de classe. Bien que cette démarche ne garantisse pas l'anonymat des participants, elle nous a permis de vérifier qu'une personne seulement complétait chaque questionnaire et ainsi d'obtenir un meilleur taux de réponse.

Les étudiants en techniques policières de Durham College, de Georgian College, de Lethbridge College, du Collège Algonquin, de Holland College et de Nicolet ont participé à cette enquête. Nous avons reçu 1 310 questionnaires des étudiants inscrits à un programme d'études sur la sécurité et 71 questionnaires de cadets.

Sexe	Étudiants – Sécurité	Cadets
Masculin	N= 892	N=61
Féminin	N= 393	N=10
Refus	N= 25	N=0
BASE	N=1 310	N=71

Ethnie	Étudiants – Sécurité	Cadets
Autochtones	N= 72	N=2
Raciaux visibles	N= 169	N=1
BASE	N=1 310	N=71

Âge	Étudiants – Sécurité	Cadets
18 à 21 ans	N=798	N=15
22 à 25 ans	N=361	N=22
26 à 29 ans	N=77	N=17
30 à 33 ans	N=16	N=7
34 à 37 ans	N=8	N=8
Plus de 37 ans	N=9	N=1
Sans précision	N=41	N=1
BASE	N=1 310	N=71

Dans le chapitre suivant, nous faisons part de nos conclusions liées à la gestion des ressources humaines.

6.0 Gestion des ressources humaines axée sur les compétences

6.1 Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines axée sur les compétences ?

La gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GAC) est une manière de gérer les gens en faisant appel au gros bon sens dans le but d'aider les organisations à obtenir les meilleurs résultats possibles de leurs employés. Pour ce faire, il faut identifier, de façon claire et précise, les compétences requises pour assumer un rôle ou s'acquitter d'une tâche avec excellence, puis de recourir à ce modèle de compétences pour bien gérer les pratiques et les méthodes propres aux ressources humaines.

Selon le groupe Hay, une compétence c'est toute aptitude, toute connaissance ou toute autre qualité grâce à laquelle on donne de son meilleur au travail. Essentiellement, si on comprend ce qui distingue les éléments les plus performants des autres, on peut :

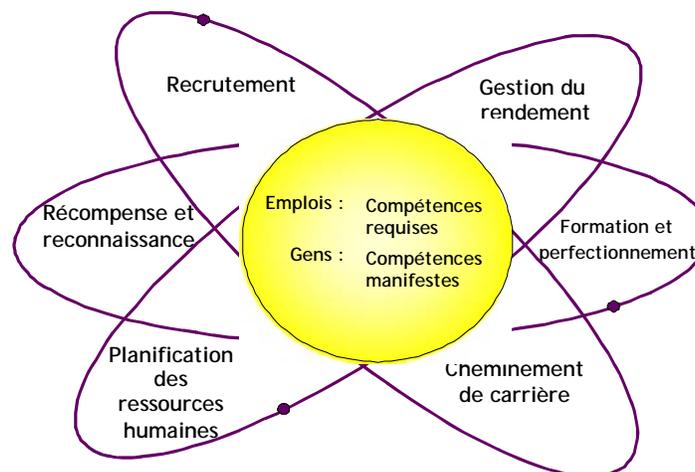
- concentrer les efforts de recrutement à identifier les gens qui possèdent les qualités des très bons employés,
- concevoir un système de gestion du rendement qui permettra aux particuliers d'acquérir les compétences qui leur manquent pour devenir des employés parmi les plus performants, et
- encourager les éléments les plus prometteurs à atteindre leur plein potentiel en misant sur leurs points forts et en leur confiant des tâches qu'ils vont vraisemblablement accomplir avec brio et, ce faisant, bâtir une organisation hautement performante.

En fait, presque toutes les méthodes liées aux ressources humaines reposent sur les compétences. Les entreprises qui réussissent l'ont toujours su intuitivement. Les compétences sont sans conteste ce dont toutes ont besoin pour améliorer la qualité de leurs décisions en matière de ressources humaines. Nous pouvons dire avec certitude que chacune des entreprises les plus admirées du monde, telles qu'identifiées par *Fortune Magazine* (conjointement avec le groupe Hay), a retenu une méthodologie axée sur les compétences pour élaborer du moins certaines de ses pratiques en matière de ressources humaines.

On dit souvent de la gestion des ressources humaines que c'est l'art d'avoir les bonnes personnes, dans les bons postes, au bon moment, à faire les bonnes choses. Pour reprendre l'analogie des boîtes à formes, il s'agit de placer le cube dans le trou réservé au carré et le cylindre rond dans le trou de forme circulaire, etc. La GAC nous permet de placer les bonnes

formes dans les bons trous aux bons moments pour accomplir le nécessaire. Ainsi les compétences façonnent les formes (les gens) et les trous (les postes).

- Le recrutement n'est ni plus ni moins que l'action de trouver la bonne forme à placer dans le bon trou.
- La gestion du rendement, d'identifier les différentes formes et les différents trous.
- La formation et le perfectionnement, de façonner les formes afin qu'elles fassent mieux dans les trous.
- Le cheminement de carrière, d'identifier d'autres trous où l'on pourrait placer une forme donnée.
- La planification des ressources humaines, de répondre aux questions suivantes : de combien de pièces, de quelles formes, aurais-je besoin à l'avenir ? Est-ce que les pièces actuelles vont suffire ? Et ...
- La récompense et la reconnaissance peuvent inclure rémunérer ceux qui ont fait preuve du rendement idéal, soit d'être la pièce indiquée pour un trou donné.



Les compétences sont au coeur du système intégré de gestion axée sur les compétences

Selon des recherches approfondies portant sur les travailleurs et, notamment, sur les raisons qui expliquent pourquoi certains sont plus performants que d'autres, les aptitudes techniques ou les aptitudes inhérentes à un emploi ne sont pas toujours le seul facteur ou le facteur déterminant. Ce sont les aptitudes nécessaires pour être performant et non hautement performant. Plus souvent qu'autrement, les attributs intrinsèques à l'individu font la différence. Le groupe Hay reprend l'analogie de l'iceberg. La pointe de l'iceberg (aptitudes et connaissances), est facile à observer et à mesurer. La partie de l'iceberg sous la ligne de flottaison, donc plus difficile à observer et à mesurer, est la plus importante, c'est-à-dire les caractéristiques, les mobiles et la

perception que les gens ont d'eux-mêmes en société les motivent à être plus performants. Ces qualités sous la surface de l'eau s'appellent les « compétences comportementales ». Font également partie de cette catégorie de compétences : le travail d'équipe, le sens de l'initiative et l'empathie.

Modèle de l'iceberg

-il y a différents types de compétences-



L'expérience révèle que les qualités qui se trouvent à la pointe de l'iceberg sont plus faciles à acquérir et qu'elles doivent être actualisées régulièrement en raison du changement technologique et d'autres progrès. Dans l'univers policier, ce sont-là les aptitudes à mettre à niveau périodiquement ou à réaccréditer. Les qualités sous la surface de l'eau sont plus constantes et plus difficiles à développer. Les organisations doivent réfléchir à la façon d'atteindre le juste équilibre entre recruter ceux qui possèdent déjà les compétences voulues et permettre à leurs employés d'acquérir ces compétences par le biais d'une kyrielle d'activités de formation.

Voilà qui est d'autant plus vrai pour ceux dont la tâche est axée sur les valeurs et qui traitent souvent avec le grand public, comme le policier. Les compétences telles savoir communiquer, analyser avec discernement, établir des relations et faire preuve d'intégrité sont celles de l'agent de police de trempe. On peut se soumettre à une formation obligatoire pour actualiser ses aptitudes et acquérir de nouvelles connaissances, mais ce qui définit l'être est plus permanent et se manifeste dans ses compétences comportementales.

6.2 Commentaires du groupe Hay sur les pratiques exemplaires

Un système exemplaire de gestion axée sur les compétences (GAC) comprend certaines composantes qui servent à appuyer différents processus de gestion des ressources humaines, entre autres :

- un dictionnaire de compétences associées à des cotes qui décrit l'éventail des compétences que l'organisation a établies pour encourager les siens à viser l'excellence dans tout ce qu'ils font, où chaque compétence est assortie d'une définition et de niveaux précis de qualification grâce auxquels on peut définir les attentes et évaluer le rendement à la lumière de ces attentes,
- un cadre de travail qui décrit chacun des rôles distincts qui doit faire l'objet d'un modèle de compétences; habituellement le modèle universel a peu de valeur pour l'organisation, mais il n'est pas nécessaire d'avoir autant de modèles que de postes; en général, le cadre de travail reprend les niveaux hiérarchiques et les grandes familles de tâches similaires,
- des modèles de compétences et une méthodologie pour élaborer de nouveaux modèles – en fonction du cadre de travail, et
- une méthodologie et des instruments pour évaluer les compétences des employés.

La stratégie d'évaluation est la partie la plus difficile de la gestion axée sur les compétences. On peut évaluer les compétences par le biais de centres d'évaluation structurée en faisant appel à des professionnels hautement spécialisés, ce qui est habituellement coûteux. Aussi, autant réserver cette façon de faire pour le recrutement de personnes clés ou pour la nomination à des postes clés de direction. Si les compétences sont pour devenir *le mot d'ordre*, il faut les intégrer à la pratique de gestion quotidienne, c'est-à-dire au processus de gestion du rendement. Pour tout dire, il faut former les gestionnaires jusqu'à ce que, avec l'appui voulu des ressources humaines, ils puissent évaluer les compétences de leurs subalternes avec fiabilité. Voilà qui pourrait être particulièrement difficile pour la police étant donné que les gestionnaires ne peuvent pas observer leurs employés au travail, plus souvent qu'autrement.

6.3 Le point sur les compétences actuelles dans le secteur de la police

Des 42 spécialistes en ressources humaines qui ont participé à *l'Enquête auprès des spécialistes en ressources humaines*, 29 organismes (69 %) ont affirmé se servir des compétences (GAC) pour au moins l'un des cinq

processus suivants : recrutement, sélection et dotation, gestion du rendement, planification de la relève, perfectionnement, ou autres. Le tableau ci-après fait état du nombre d'organismes qui utilisent la GAC à l'appui des différents processus de gestion des ressources humaines.

N ^{bre} total de corps policiers	Recrutement	Sélection et dotation	Gestion du rendement	Planification de la relève	Perfectionnement	Autres
29	24	25	25	10	15	3

Le tableau qui suit révèle dans quelle mesure les corps policiers ayant rempli le questionnaire utilisent les compétences, et ce selon la taille de l'organisme et le processus de gestion des ressources humaines.

Soixante-neuf pour cent des corps policiers affirment appliquer la GAC, mais aucun d'entre eux ne compte moins de 25 employés. On en dénombre trois qui comptent entre 25 et 100 employés et qui déclarent avoir recours à la GAC pour au moins un processus de gestion des ressources humaines, onze qui emploient entre 100 et 300 employés, six, entre 300 et 1 000 employés, et neuf corps dotés d'un effectif supérieur à 1 000 personnes.

Dans l'ensemble, les services de police qui se servent de la GAC le font pour deux ou trois processus de gestion des ressources humaines; ce n'est que dans les services les plus grands que l'on trouve une approche pleinement intégrée où l'on se sert de la GAC pour tous les processus de gestion des ressources humaines. Au total, on compte neuf organismes qui utilisent la GAC pour les cinq processus de gestion des ressources humaines; plus de la moitié de ces organismes emploient plus de 1 000 personnes.

Processus de gestion des RH	N ^{bre} d'organisations qui, selon la taille, utilisent la GAC						
	0-25	25-100	100-300	300-1 000	1 000+	Total	%
Recrutement	0 / 5	2 / 8	9 / 13	5 / 6	7 / 10	23 / 42	55 %
Sélection et dotation	0 / 5	2 / 8	9 / 13	5 / 6	8 / 10	24 / 42	57 %
Gestion du rendement	0 / 5	3 / 8	7 / 13	6 / 6	8 / 10	24 / 42	57 %
Planification de la relève	0 / 5	2 / 8	2 / 13	1 / 6	6 / 10	11 / 42	26 %
Épanouissement personnel	0 / 5	3 / 8	4 / 13	2 / 6	6 / 10	15 / 42	36 %

Autres	0 / 5	0 / 8	0 / 13	0 / 6	1 / 10	1 / 42	2 %
Organisations qui affirment recourir à la GAC	0 / 5	3 / 8	11 / 13	6 / 6	9 / 10	29 / 42	69 %
Organisations qui ont recours à la GAC pour les cinq processus	0 / 5	1 / 8	2 / 13	1 / 6	5 / 10	9 / 42	21 %

Il s'avère que, le plus souvent, on fait appel à la GAC pour les trois processus de gestion des RH suivants : 1) sélection et dotation (57 %), 2) gestion du rendement (57 %) et 3) recrutement (55 %). Il n'est pas étonnant que la sélection, la dotation et le recrutement soient les processus les plus populaires, car l'emploi de la GAC pour filtrer les participants disposés et non employés représente peu de risque et rapporte beaucoup. Une observation plus intéressante est celle propre aux compétences en gestion du rendement. L'utilisation des compétences lors de l'évaluation du rendement est très risquée, car ces évaluations peuvent influencer sur la promotion, la rémunération et la possibilité de formation des employés, c'est-à-dire sur ce qui leur tient le plus à coeur et pour lesquels ils peuvent déposer des griefs, avoir recours et interjeter appel. Dans d'autres travaux de recherche, le groupe Hay a constaté que les organisations choisissent habituellement d'utiliser les compétences d'abord pour les activités les moins à risque telles la formation et le perfectionnement, la planification de la relève et le cheminement de carrière. Quoi qu'il en soit, un système de gestion du rendement robuste constitue le processus de gestion des ressources humaines le plus déterminant, car il influe sur le rendement de tous les employés et, en bout de piste, sur le rendement de l'organisation toute entière. Les répondants faisant partie de l'échantillon ont opté pour les compétences et la gestion du rendement parce qu'ils espèrent en tirer le maximum.

Les 29 corps policiers ont affirmé se servir de la GAC même si leur boîte à outils n'est pas complète. Ci-après, les instruments qu'ils utilisent le plus souvent :

Total des corps policiers	Dictionnaire	Cote	Modèles	Niveaux cibles	Guides d'entrevue	Guides de perfectionnement	Instruments d'évaluation	Énoncés de qualités
29	21	15	23	11	14	5	20	18
	72 %	52 %	79 %	40 %	48 %	17 %	69 %	62 %

- Près de 80 % disent avoir des modèles de compétences (profils). On trouve autant de modèles pour les emplois de première ligne tels agent,

superviseur ou cadre immédiat et cadre supérieur, mais non pour celui de chef de police.

- Soixante-douze pour cent possèdent un dictionnaire de compétences et un peu plus de la moitié utilisent des compétences avec cotes.
- Soixante-neuf pour cent disposent d'instruments d'évaluation axée sur les compétences, bien que moins de la moitié ont des guides d'entrevue conçus en fonction de ces compétences.
- Soixante-deux pour cent utilisent des énoncés de qualités axés sur les compétences, mais seulement 40 % assortissent les niveaux cibles aux échelles de compétences.
- C'est dans le domaine des guides de perfectionnement (apprentissage et activités de perfectionnement axés sur les compétences, y compris éventuellement l'apprentissage structuré (cours) et l'apprentissage autodirigé) que l'on applique le moins souvent la GAC. En effet, seul 17 % des corps se servent de cet outil fort important.

Les corps policiers ont, à part à peu près égale, acheté, conçu ou emprunté leurs outils de compétences. Les grands corps policiers ont misé davantage sur les méthodes fondées sur la GAC et il semblerait que les plus grands aient réalisé des économies d'échelle. Les grands services ont encore du chemin à faire pour profiter pleinement de leurs investissements; les petits devraient pouvoir éviter les coûts associés à la mise en oeuvre en adaptant le matériel existant à leurs besoins. Nombreux sont les corps policiers ayant tiré parti des connaissances déjà acquises par d'autres, plus expérimentés, une tactique efficace à leurs yeux. Les grands corps policiers pourraient également réaliser des économies s'il existait des liens notamment à un répertoire, à des modèles de compétences, à une formation universels.

6.3.1 Les pratiques optimales selon les spécialistes en ressources humaines

Lors de *l'Enquête auprès des leaders en ressources humaines*, nous avons demandé aux répondants d'identifier ce qui, à leur avis, constitue des pratiques exemplaires et de nous faire part des changements qu'ils ont dû apporter aux approches traditionnelles (en matière de compétences) pour les rendre efficaces dans le secteur de la police. Selon les spécialistes en ressources humaines, entre autres pratiques optimales, celle d'un dictionnaire de compétences comportementales avec cotes et de modèles de compétences pour chacun des niveaux de l'organisation policière, y compris des compétences en matière de gestion. La pratique optimale repose en partie sur le recours aux compétences aux fins des processus de recrutement, de perfectionnement professionnel, de promotion, de

planification de la main-d'oeuvre et de planification de la relève, et de gestion du rendement.

Cinquante-six pour cent des spécialistes en ressources humaines affirment être au courant des processus axés sur les compétences des autres organismes policiers au Canada. Près de 90 % d'entre eux pensent qu'il serait utile pour ne pas dire très utile de pouvoir accéder à un seul portail pour obtenir de l'information sur les ressources humaines, les recherches et les outils propres à la GAC.

Dans le contexte de l'enquête, les spécialistes en ressources humaines ont identifié ce qui, à leurs avis, représentent de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GAC). Ci-après, quelques extraits tirés des questionnaires.

- « ... le Justice Institute of BC Assessment Centre s'en est servi pour tester les postulants aux fins des compétences essentielles »,
- « ... toute l'organisation utilise la GAC, mais les compétences sont attribuées à chacun de ses niveaux »,
- « ... un système de gestion du rendement complet avec l'identification de comportements pour chacune des compétences requises à tous les niveaux et pour le processus de promotion »,
- « ... recours à la GAC pour les processus de recrutement, d'orientation, de coaching et d'évaluation »,
- « ... recours aux compétences avec cotes pour les processus de promotion et de perfectionnement professionnel »,
- « ... identifier les compétences de gestion aux fins de la planification de la main-d'oeuvre », et
- « ... les ressources et les aides du modèle de compétences Lominger sont très utiles ».

On a demandé aux **spécialistes en ressources humaines** d'identifier les changements qu'ils ont apportés pour améliorer la gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GAC). Voici ce que certains ont eu à nous dire :

- « ... j'utilise les entrevues fondées sur le comportement aux fins du processus de promotion »,
- « ... j'ai revu les définitions des compétences à la lumière des observations faites par les usagers »,
- « ... nous avons récemment repensé notre processus de gestion du rendement pour les évaluations annuelles du rendement, car elles sont maintenant fonction de la GAC »,
- « ... la gestion du rendement est maintenant liée au modèle de la GAC », et

- « ... le système d'évaluation du rendement ne repose plus sur un pointage numérique; nous utilisons dorénavant la GAC pour procéder objectivement aux évaluations du rendement ».

6.4 Compétences et satisfaction

Les corps policiers qui utilisent une méthode de gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GAC) trouvent celle-ci très efficace, de l'avis des employés, des spécialistes en ressources humaines et des directeurs d'association. Davantage de corps policiers pourraient recourir à la GAC et ceux qui s'en servent déjà pourraient l'appliquer à d'autres processus de gestion tels la planification de la relève et le perfectionnement professionnel. Ci-après, certaines conclusions clés.

- Les **spécialistes en ressources humaines** affirment que selon les cadres axiaux, les compétences sont faciles à utiliser. Le tableau suivant révèle ce que pensent 29 corps policiers des compétences, selon le processus de gestion des ressources humaines et la facilité d'utilisation.

Processus RH/Degré de difficulté	Très simple	Simple	Neutre	Difficile	Très difficile
Recrutement	4	12	4	1	0
Sélection/Dotation	2	15	6	1	0
Gestion du rendement	2	16	5	4	1
Planification de la relève	2	7	2	0	1
Perfectionnement	3	11	4	0	1

- Les **spécialistes en ressources humaines** se disent satisfaits de la GAC, dans l'ensemble. Le tableau ci-après illustre les réponses données par les 29 corps policiers, selon le processus de gestion des ressources humaines.

Processus RH/Degré de satisfaction	Très satisfait	Satisfait	Neutre	Insatisfait	Très Insatisfait
Recrutement	15	7	0	1	0
Sélection/Dotation	9	11	4	1	0
Gestion du rendement	8	12	4	3	0
Planification de la relève	3	6	3	1	1
Perfectionnement	5	12	1	1	0

- Selon les **spécialistes en ressources humaines**, la mise en oeuvre de la GAC se fait sans heurt. En effet, on a « atteint » ou « dépassé » les attentes dans 96 % des corps policiers.

- Les **spécialistes en ressources humaines** soutiennent également que leurs employés trouvent la GAC efficace et même très efficace par opposition à inefficace (dans un rapport de sept pour un).
- Cependant, les **employés** ne sont pas persuadés que la police définit bien ses attentes à leur endroit. Quatre-vingt-dix pour cent des employés estiment que la police pourrait bénéficier de définitions claires des aptitudes, des connaissances et des compétences requises pour bien s'acquitter des tâches et des processus de gestion des ressources humaines (tels le recrutement, la formation et le perfectionnement, la planification de la relève et la gestion du rendement).
- Les données recueillies auprès des **directeurs d'association** sont comparables en ce qui a trait à l'utilisation qu'ils font des compétences. Selon 96 % d'entre eux, la GAC ne semble pas problématique. En effet, s'en servir n'est ni facile ni difficile.

6.5 Analyse des systèmes de gestion des ressources humaines axée sur les compétences dont se servent les corps policiers

Notre analyse des systèmes de gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GAC) dont se servent les corps policiers du Canada a porté sur un examen des données recueillies auprès de huit corps policiers que nous avons identifiés à partir de leur participation à *l'Enquête auprès des leaders en ressource humaines* et d'une étude bien connue des Dr Clarke et associés de l'Alberta.

6.5.1 Examen des pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines axée sur les compétences dans les corps policiers

Aux termes de *l'Enquête auprès des leaders en ressources humaines*, nous avons demandé aux répondants si leur corps policier utilisait des outils et des méthodes propres à la gestion des ressources humaines fondée sur les compétences, notamment : un dictionnaire de compétences, des compétences avec cotes, des modèles de compétences, des niveaux cibles, des guides d'entrevue ou des guides de ressources de perfectionnement. En plus de cette première enquête, nous en avons mené une autre auprès des corps policiers qui nous ont dit utiliser un répertoire, des compétences avec cotes et des modèles de compétences, en les invitant à partager avec nous toute information s'y rapportant afin que nous puissions repérer tout

recoupement éventuel. Parmi les organismes invités, nous avons reçu l'information requise des huit organismes suivants :

- la GRC,
- la Police provinciale de l'Ontario,
- le gouvernement de l'Ontario, Système de sélection des agents de police en Ontario de l'Association des chefs de police de l'Ontario,
- le Service de police de Calgary,
- le Service de police Delta,
- le Service de police d'Edmonton,
- le Service de police de London,
- les Forces policières de Saint-John.

Ces huit organismes ont bien voulu partager leur dictionnaire de compétences avec nous. Nous avons pu compiler un total de 197 compétences. Le nombre de compétences par dictionnaire se répartit comme suit :

- 20 compétences comportementales et 45, techniques,
- 35 comportementales,
- 20 comportementales,
- 18 comportementales et une, technique,
- 6 comportementales,
- 10 comportementales,
- 15 comportementales et une, technique,
- 13 comportementales et 13 techniques.

Notre analyse a uniquement porté sur les compétences comportementales, car celles-ci sont les plus difficiles à identifier, à définir et à mesurer. Des 197 compétences identifiées, nous en avons qualifié 137 de « comportementales ». Il existe de nombreuses compétences comparables d'un organisme à l'autre, telles « souplesse » et « adaptabilité », « axé sur les résultats » et « axé sur les réalisations » et « axé sur les résultats ». Après examen des titres de compétences et de brèves définitions, nous avons pu réduire ce total aux 44 compétences comportementales énumérées ci-après. Certaines se ressemblent, mais ne sont pas identiques.

44 Compétences comportementales			
Acuité politique	Engagement vis-à-vis de l'organisation	Intérêt pour la sécurité	Persévérance
Adaptabilité	Épanouissement de soi	Intérêt pour le service communautaire	Persuasion
Affirmation de soi	Esprit de décision/ Discernement	Intérêt pour les résultats	Planification et organisation

Aider les autres à s'épanouir	Établir des partenariats	Intérêt pour l'information	Préoccupation pour l'image de soi
Aptitude à la concentration	Gestion des conflits	Leadership en équipe	Réflexion stratégique
Assurance	Gestion des ressources	Maîtrise de soi	Répondre aux besoins du client
Auto-évaluation exacte	Gestion du changement	Négociateur/ Établir des relations	Réseautage
Communication	Honnêteté et intégrité	Obliger les autres à rendre des comptes	Résistance au stress
Conscientieux et fiable	Initiative	Pensée analytique	Sens des affaires
Écoute, compréhension, réaction	Intérêt pour la diversité	Pensée conceptuelle	Tirer parti de l'expérience
Efficace et rigoureux	Intérêt pour la qualité et les normes	Pensée créative	Travail d'équipe

Des compétences précitées, 16 figurent au dictionnaire des compétences de la moitié des organismes, soit :

- Intérêt pour les résultats
- Adaptabilité
- Pensée analytique
- Intérêt pour le service communautaire
- Esprit de décision/Discernement
- Aider les autres à s'épanouir
- Épanouissement de soi
- Honnêteté et intégrité
- Communication (Écoute, compréhension, réaction)
- Réseautage/Établir des relations
- Planification et organisation
- Assurance
- Maîtrise de soi
- Réflexion stratégique
- Leadership en équipe
- Travail d'équipe

6.5.2 Une étude de cas

Dans le document intitulé : « *Training for Success—Skills, Competency and Knowledge: Setting a Police Training Strategy for Alberta* », des D^f Curtis Clarke, sgt Darrin Balanik, Marnie Allison et sgt Merle Fuller, D^f Clarke et ses collègues ont entrepris une étude pour favoriser la transformation de la formation policière en Alberta. Une sous-section de cette étude renferme une synthèse des compétences dont se servent certains corps policiers. Dans cette synthèse, les examinateurs ont établi un jeu complet de compétences auxquelles ils ont comparé les compétences les plus répandues (sens, définitions générales et

comportements comparables) afin d'éviter le double emploi. »⁷ Les compétences comportementales dont il est question dans le présent rapport sont pour la plupart conformes aux normes, c'est-à-dire que ce que le groupe Hay estime être au nombre des pratiques exemplaires parce qu'elles font l'objet d'une cote et d'indicateurs behavioristes. Il existe un chevauchement important entre les compétences réputées universelles par le D^f Clarke et nous-mêmes. Bien que l'étude du D^f Clarke ne soit qu'une étude parmi tant d'autres, c'est celle que nous avons choisie de retenir aux fins de l'analyse.

Les compétences dont les D^f Clarke et Michael Splinter se sont servis dans leur synthèse émanent du Service de police de Calgary, du Service de police d'Edmonton, du Service de police de Lethbridge, du Service de police de Winnipeg, de la Police provinciale de l'Ontario, du Service de police de Toronto et de la GRC. Dans leur rapport, ils présentent des modèles de compétences (repris ci-après) pour l'agent, le détective, le sergent, le sergent d'état-major et l'inspecteur. Ces modèles, examinés par le comité et validés par des groupes de discussion, ont été organisés par niveaux : intermédiaire, avancé et expert.

Intermédiaire	
-Agent de police-	
Catégorie de compétence	Sous-ensemble de compétences
Communications	Pouvoir de persuasion Communication verbale Communication écrite Aptitudes à l'écoute
Gestion des conflits	Connaissance des pratiques propres à la gestion des conflits Maîtrise de soi et retenue Contrôle des conflits-personnes
Adaptabilité	Souplesse Pensée créative
Travail d'équipe	Travail d'équipe Coopération et travail d'équipe Relations avec les pairs
Discernement	Discernement/Discretion Résolution de problèmes/Réflexion stratégique
Leadership	Leadership en équipe Coaching et aider les autres à s'épanouir
Professionnel et éthique	Honnêteté et intégrité Intérêt pour le service communautaire et relations avec le public
Ouvert à différentes cultures	Connaissance des enjeux communautaires et culturels/Gérer

⁷ *Training for Success—Skills, Competency and Knowledge: Setting a Police Training Strategy for Alberta*, D^f Curtis Clarke, sgt Darrin Balanik, Marnie Allison et sgt Merle Fuller, 2005. Reproduit, après examen, avec l'autorisation du D^f Clarke.

	la diversité
À l'écoute de l'organisation	Connaissance de l'organisation et des normes professionnelles Initiative
Toujours en mode apprentissage	Efficace et rigoureux/Apprentissage pratique

Avancé	
-Grade de détective-	
Catégorie de compétence	Sous-ensemble de compétences
Communications	Pouvoir de persuasion Communication verbale Communication écrite
Gestion des conflits	Contrôle des conflits Maîtrise de soi et retenue
Adaptabilité	Souplesse Pensée créative
Travail d'équipe	Travail d'équipe
Discernement	Résolution de problèmes/Réflexion stratégique
Leadership	Leadership en équipe Coaching et aider les autres à s'épanouir
Professionnel et éthique	Intérêt pour le service communautaire
À l'écoute de l'organisation	Connaissance de l'organisation et des normes professionnelles

-Grade de sergent-	
Catégorie de compétence	Sous-ensemble de compétences
Communications	Pouvoir de persuasion Communication verbale Communication écrite
Gestion des conflits	Contrôle des conflits
Adaptabilité	Souplesse Pensée créative
Travail d'équipe	Travail d'équipe Relations avec les pairs
Discernement	Discernement/Discretion Résolution de problèmes/Réflexion stratégique
Leadership	Leadership en équipe
Professionnel et éthique	Honnêteté et intégrité Intérêt pour le service communautaire
Ouvert à différentes cultures	Connaissance des enjeux communautaires et culturels
À l'écoute de l'organisation	Connaissance de l'organisation et des normes professionnelles

Expert	
-Grade de sergent d'état-major-	
Catégorie de compétence	Sous-ensemble de compétences
Communications	Pouvoir de persuasion Communication verbale Communication écrite
Gestion des conflits	Contrôle des conflits
Adaptabilité	Souplesse Pensée créative

Travail d'équipe	Travail d'équipe Relations avec les pairs
Discernement	Discernement/Discrétion Résolution de problèmes/Réflexion stratégique
Leadership	Leadership en équipe
Professionnel et éthique	Honnêteté et intégrité Intérêt pour le service communautaire
Ouvert à différentes cultures	Connaissance des enjeux communautaires et culturels
À l'écoute de l'organisation	Connaissance de l'organisation et des normes professionnelles

-Grade d'inspecteur-	
Catégorie de compétence	Sous-ensemble de compétences
Communications	Communication verbale Communication écrite
Gestion de conflits	Contrôle des conflits
Adaptabilité	Souplesse Pensée créative
Travail d'équipe	Travail d'équipe Relations avec les pairs
Discernement	Discernement/Discrétion Résolution de problèmes/Pensée stratégique
Leadership	Leadership en équipe
Professionnel et éthique	Honnêteté et intégrité Intérêt pour le service communautaire
Ouvert à d'autres cultures	Connaissance des enjeux communautaires et culturels
À l'écoute de l'organisation	Connaissance de l'organisation et des normes professionnelles

On dénombre dix catégories de compétences et 22 sous-ensembles de compétences. Le groupe Hay parlerait de 32 compétences au total. De plus, chacun des sous-ensembles compte entre un et 18 indicateurs behavioristes, mais nous ne les avons pas inclus dans les modèles susmentionnés. Nous vous offrons plutôt des exemples d'indicateurs behavioristes pour tous les niveaux propres à la compétence « Pouvoir de persuasion », ci-après.

Pouvoir de persuasion	
Niveau	Indicateur behavioriste
Intermédiaire	Utilise les faits et les renseignements disponibles lors d'une discussion ou d'une présentation pour persuader les autres, p. ex. fait appel à la raison, utilise des données, donne des exemples concrets, démontre, etc.
Avancé	Établit des liens entre sa proposition à sa soi et les autres initiatives de l'organisation avec l'idée de tirer parti de ces initiatives pour persuader les autres.
Expert	Utilise des stratégies indirectes pour persuader, telles établir des coalitions, faire appel à des experts/lobbyistes ou autres tierces parties.

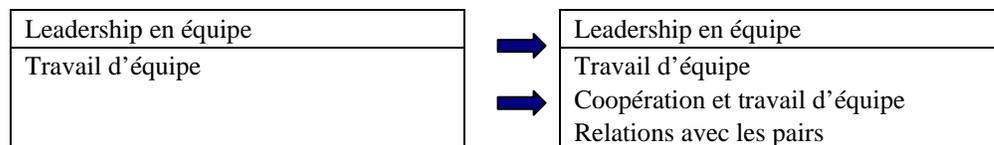
Étant donné que le rapport du D^f Clarke portait sur la formation, il n'est question que des modèles de compétences pour les rôles précités. La conception d'un dictionnaire de compétences qui renferme des définitions pour chacune des catégories et chacun des sous-ensembles de compétences s'est avéré superflu.

À l'examen de cette documentation, nous avons trouvé que celle-ci était une autre source de recouvrements importants entre les compétences identifiées et celles dont ont besoin les corps policiers.

6.5.3 Comparaison

Lorsque l'on compare les conclusions tirées de l'étude supplémentaire aux travaux du D^f Clarke, on constate qu'aux treize des seize compétences les plus répandues identifiées par le groupe Hay correspondent celles du sous-ensemble de l'analyse du D^f Clarke. De plus, les compétences du D^f Clarke qui ne correspondent pas exactement aux seize compétences les plus répandues parmi les corps policiers, correspondent néanmoins aux 44 compétences comportementales, ce qui confirme que peu importe les sources, les chercheurs chevronnés constatent qu'il existe beaucoup de chevauchement.

Les compétences que l'on retrouve le plus souvent dans les répertoires des corps policiers	Compétences tirées de l'étude du D ^f Clarke
Axé sur les résultats	→ Efficace et rigoureux
Adaptabilité	→ Souple
Pensée analytique	
Intérêt pour le service communautaire	→ Intérêt pour le service communautaire et relations avec le public
Esprit de décision/Discernement	→ Discernement/Discrétion
Aider les autres à s'épanouir	→ Coaching /Aider les autres à s'épanouir
Épanouissement de soi	→ Apprentissage pratique
Honnêteté et intégrité	→ Honnêteté et intégrité
Communication (Écoute, compréhension, réaction)	→ Communication verbale Écoute
Réseautage/Établir des relations	
Planification et organisation	→ Organisation et normes professionnelles
Assurance	
Maîtrise de soi	→ Maîtrise de soi et retenue
Réflexion stratégique	→ Résolution de problèmes/Réflexion stratégique



Si bon nombre des sous-ensembles de compétences ressemblent aux compétences que nous avons identifiées lors de notre analyse, certaines que l'on croirait similaires, à première vue, sont en fait différentes parce que les indicateurs behavioristes ont été triés de manière à donner aux sous-ensembles de compétences un sens et une portée autres.

6.6 Autres possibilités

La GAC est une saine pratique de gestion des ressources humaines dans le secteur privé, le secteur public et dans certaines parties du secteur de la police. Nombreux sont les corps policiers qui ont investi gros dans l'élaboration de leurs propres systèmes de compétences. Il y a là de l'excellent travail et le secteur devrait en tirer parti.

Dans notre analyse de l'information sur les compétences obtenue auprès des corps policiers, trois organismes possèdent un dictionnaire exhaustif des compétences qui renferme des définitions claires pour chacune des compétences comportementales ainsi que des comportements pour chacun des niveaux de qualification de la compétence. Notre analyse révèle que même si les compétences ne font pas toutes l'objet d'une définition ou de niveaux de qualification clairs, nets et précis, il n'empêche que le secteur dispose d'un bon point de départ pour établir un répertoire de compétences universelles. Afin de pouvoir utiliser cette information, il faudrait obtenir, au préalable, l'autorisation écrite des organismes qui détiennent les droits d'auteurs de ces dictionnaires.

Alors que nous étions à revoir les modèles de compétences reçus, nous avons constaté que bien qu'il existe des compétences qui sont comparables aux mêmes niveaux des modèles de compétences (p. ex. modèles propres aux agent, sergent et sergent d'états-major), les organisations choisissent de retenir des compétences bien différentes, ce qui nous porte à croire que même si le secteur n'entend pas créer des modèles universels de toute pièce, bâtir un consensus quant aux compétences à inclure pourrait s'avérer tout un défi.

Il existe des pratiques exemplaires dont les corps policiers peuvent actuellement se prévaloir. Il est important de noter, toutefois, que les corps policiers de tailles diverses et de moyens divers ont des besoins bien différents et que la pratique exemplaire de l'un n'est pas forcément efficace pour l'autre. Comme l'ont exprimé clairement les spécialistes en

ressources humaines, au sujet des améliorations proposées, il y a place pour une entité nationale qui serait chargée de fournir l'infrastructure et l'appui nécessaires à l'échange de renseignements.

Il y a une certaine similitude quant à la forme et au contenu des compétences dont les corps policiers se servent. Aussi, il s'agit-là d'une belle occasion à saisir pour harmoniser et normaliser ces compétences de sorte à concevoir un modèle universel de pratiques exemplaires utile au secteur tout entier.

L'utilisation aléatoire et incomplète des outils de gestion fondée sur les compétences les plus répandus représente une autre occasion de tirer parti des efforts déployés par bon nombre de corps policiers. Entre autres :

- Parmi les 29 corps policiers qui se servent des compétences, 83 % le font aux fins du processus de recrutement et 86 %, de la sélection et de la dotation, mais seulement 48 % des corps disposent d'un guide des entrevues fondées sur les compétences. Utiliser un guide d'entrevues fondées sur les compétences aux fins des processus de recrutement, de sélection et de dotation augmenterait d'autant le rendement de l'investissement fait dans l'élaboration des compétences.
- Moins de 25 % des corps policiers ont déclaré posséder un plan de relève officiel. Parmi les corps policiers ayant affirmé s'être dotés d'un système de gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GAC), seulement 34 % utilisent les outils et les méthodes de la GAC aux fins de la gestion de la planification de la relève. La plupart des corps policiers (80 %) qui planifient leur relève et qui se servent des compétences à cette fin, se disent satisfaits et même très satisfaits des résultats qu'ils obtiennent. Il y a donc lieu d'encourager cette pratique.
- La majorité des corps policiers offre du perfectionnement professionnel, mais selon *l'Enquête auprès des leaders en ressources humaines* seulement 36 % déclarent utiliser les outils et les méthodes de la GAC aux fins du perfectionnement. C'est peut-être parce que la formation obligatoire que doivent suivre les employés pour faire réaccréditer leurs aptitudes opérationnelles s'inscrit à la rubrique du perfectionnement personnel ou parce qu'il ne disposent pas de programmes de formation attribuée de cotes afin de déterminer les compétences qui vont de pair avec les résultats escomptés des programmes. Quoi que nous révèlent les statistiques, le fait que seulement 17 % des corps policiers qui se servent présentement des compétences disposent d'un guide de ressources sur le perfectionnement est une occasion rêvée d'appliquer les outils et les méthodes de la GAC au processus du perfectionnement.

Dans le chapitre suivant, nos recommandations propres à la gestion des ressources humaines fondée sur les compétences.

7.0 Recommandations propres à la gestion des ressources humaines axée sur les compétences

La GAC est une saine pratique de gestion des ressources humaines dans le secteur privé, le secteur public et dans le secteur de la police. En fait, nombreuses sont les organisations à concevoir et à mettre en oeuvre des cadres de compétences aux États-Unis, au Royaume-Uni et partout dans le monde. Les résultats de l'enquête menée par le *Chartered Institute of Personnel and Development* en 2007 révèlent que 60 % des organisations se sont dotées d'un cadre de compétences. Quant aux organisations qui n'en ont toujours pas, près de la moitié (48 %) ont la ferme intention d'en adopter un. Ce qui laisse environ un cinquième des répondants qui se proposent d'aller de l'avant sans un cadre de compétences. Ainsi, à l'exception de quelques petites entreprises privées, la GAC semble être la marque d'une organisation moderne.⁸

Selon nos résultats, une méthode fondée sur les compétences pour les processus de gestion des ressources humaines semble jouir de l'appui des professionnels en ressources humaines, des chefs de police et des employés qui oeuvrent dans les corps policiers qui l'ont adoptée. La preuve est probante comme quoi la GAC est la méthode de prédilection. Il faut tirer parti des investissements qui ont déjà été faits par les services ayant opté pour la GAC de deux façons. D'abord, il faut évaluer, regrouper et présenter leurs meilleurs efforts comme autant d'outils pratiques pour les corps policiers (les petits, habituellement) qui, jusque-là, n'ont pu bénéficier de cette méthodologie. Puis, il faut encourager les organismes policiers qui ont mis au point une infrastructure axée sur les compétences à s'en servir aux fins d'autres processus de gestion des ressources humaines.

Recommandation GAC-1

GAC-1 : *Adopter un système de gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Ce système devrait reposer sur un cadre de compétences communes et sur des processus de ressources humaines axés sur les compétences. Un cadre de compétences universelles devrait comprendre :*

- 1) **Des compétences et leur définition :** les compétences, comportementales (les caractéristiques et les aptitudes humaines behavioristes grâce auxquelles on peut bien faire son travail de

⁸ Source : CIPD, *Reflections on the 2007 learning and development survey*, p.19.

policier) et techniques (les connaissances et les habiletés qu'il faut posséder pour s'acquitter de sa tâche de policier); présentation ainsi que les niveaux ou normes de qualification, au besoin.

- 2) **Un dictionnaire des compétences :** le jeu de compétences nécessaires dans le secteur de la police.
- 3) **Un cadre de travail :** les composantes, les fonctions ou les types de fonction qui servent de points de référence clés.
 - a) Un groupe de travail devrait élaborer un cadre de travail adapté aux besoins des policiers qui porte du niveau de la pré-entrée en fonction jusqu'à celui de collaborateur de niveau supérieur, un cadre de travail qui tiendrait compte, comme il se doit, de la diversité des rôles (rôles des spécialistes) et de la taille de l'organisme.
 - b) Un autre groupe de travail devrait élaborer un cadre de travail adapté aux besoins des employés civils qui tienne compte de l'éventail des tâches types accomplies.
 - c) Un dernier groupe de travail serait chargé de coordonner la conception d'un cadre de leadership qui précise les aptitudes et les compétences requises à chaque niveau du leadership. (Voir recommandation PRAP-2).
- 4) **Des modèles de compétences :** les compétences comportementales et techniques, ainsi que les qualités qui servent à établir les attentes propres à un rendement qui soit acceptable et souhaitable; il devrait y avoir des modèles de compétences pour chaque point de référence du cadre de travail.
- 5) **Des principes d'évaluation :** la méthode pour évaluer les compétences, y compris éventuellement des règles régissant les comportements du passé, la fréquence, etc., et des lignes directrices portant sur la conception d'instruments normalisés pour l'évaluation des compétences.
- 6) **Un guide de ressources de perfectionnement :** un répertoire d'activités d'apprentissage et de perfectionnement pour chacune des compétences figurant au dictionnaire des compétences, et ce pour tous les niveaux de la compétence en question. Les activités d'apprentissage et de perfectionnement peuvent inclure à la fois des cours structurés et des apprentissages autodirigés.
- 7) **Un cadre de gestion :** la coordination nationale de la gestion (« prise en charge ») de l'infrastructure des compétences communes qui porte sur la création de systèmes, le suivi et l'amélioration continue.

Le cadre de travail devrait s'inspirer des travaux menés par les grands services et, en particulier, de l'analyse effectuée en Alberta sur les meilleures pratiques propres à l'adoption des compétences par les effectifs policiers. Tous les services devraient pouvoir se prévaloir de ce cadre de travail qui devrait être versé dans une base de données virtuelle.

De nombreux services ont conçu des modèles de compétences pour les différents grades. Ils ont été conçus en empruntant différentes méthodologies et différentes définitions des compétences, mais un examen plus approfondi devrait révéler que les concepts sous-tendant les différents modèles de compétences sont très similaires. À notre avis, il n'est pas nécessaire de faire une analyse exhaustive des fonctions policières. Nous croyons que la documentation actuelle suffit à élaborer un jeu de modèles qui s'appliqueront à la majorité des fonctions assumées au Canada. Il faudra faire l'effort de concevoir des modèles pour combler toute lacune éventuelle. On peut valider tous les modèles en faisant appel à la foule de services qui ont acquis de l'expérience en la matière et à quelques services qui n'en ont pas.

Les recommandations afférentes au développement du leadership représentent un cadre conceptuel relatif à des rôles de leadership progressifs. Ce cadre devrait servir à élaborer les modèles de compétences sur lesquels seront fondés les processus de planification de la relève et de développement du leadership.

Nous proposons qu'une étude sur les caractéristiques du travail de policier soit entreprise afin d'identifier le nombre et le type des champs de travail, manifestation différents, dont il faudra tenir compte dans l'élaboration du cadre de travail policier. La GRC et d'autres grands corps policiers ayant déjà fait ce travail, on peut s'en servir comme point de départ pour l'ensemble du secteur. À même chaque parcours de carrière, il faut concevoir un modèle de compétences pour chacun des niveaux (ou rangs) de la structure type. Nous proposons que les modèles actuels soient examinés en regard d'une structure nationale, puisque la plupart sont sans doute acceptables, puis de créer des modèles de compétences pour combler les lacunes propres aux fonctions qui ne font pas l'objet de modèles de compétences appropriés.

Recommandation GAC-2

GAC-2 : *Ancrer les outils d'apprentissage et d'évaluation dans le dictionnaire des compétences.* **Dépend de GAC-1.** *Y compris :*

- a) la mise au point d'instruments d'évaluation normalisés qui mesurent le degré de compétence de l'employé en fonction des compétences contenues dans le dictionnaire des compétences,

- b) l'attribution de cotes aux programmes d'apprentissage actuels en fonction du dictionnaire des compétences, et
- c) l'attribution de cotes à tous les nouveaux programmes en fonction du dictionnaire des compétences.

Le plus difficile dans tout système de gestion des ressources humaines axée sur les compétences, ce sont les instruments et les techniques d'évaluation à retenir. Il faut concevoir des outils pour une foule d'activités à l'appui du recrutement et du perfectionnement des policiers :

- des instruments pour filtrer ceux qui arrivent au collège (pour aider les collèges et les universités à choisir leurs étudiants),
- des critères pour filtrer les demandes d'emploi (pour aider les postulants à s'auto-évaluer),
- l'admission au programme de l'aspirant-policier (dont les compétences sont évaluées par les recruteurs de la police),
- l'admission au programme de l'académie (les compétences du candidat sont évaluées par les recruteurs de la police),
- les évaluations des compétences à l'appui de la gestion du rendement (les cadres évaluent leurs employés),
- la planification des carrières (auto-évaluations pour les employés qui sont à faire des choix de carrière), et
- chacune des transitions au prochain poste de leadership (les professionnels en ressources humaines procèdent aux évaluations pour appuyer les décisions clés).

On s'attend à ce que les employés adoptent une attitude positive face au perfectionnement de leurs aptitudes et de leurs compétences, et ce peu importe le niveau hiérarchique. Pour venir en aide aux employés, il y a lieu d'envisager la création d'un centre virtuel où ils pourraient obtenir facilement les conseils et les outils dont ils ont besoin pour se perfectionner. Ainsi, les employés peuvent faire preuve d'initiative et faire avancer leur carrière. Entre autres guides de perfectionnement, citons :

- des activités pratiques que les employés peuvent accomplir alors qu'ils sont au travail,
- des lectures afférentes à l'acquisition de compétences données, et
- des vidéos et du matériel audio qui illustrent et expliquent les compétences.

Tous les programmes de formation qui permettent aux effectifs policiers d'acquérir des compétences devraient faire l'objet d'une cote. L'attribution des cotes étant une activité de longue haleine, il y a lieu de l'entreprendre pour tout nouveau programme de formation. Les cadres et

les employés devraient pouvoir apprécier toute compétence qu'ils peuvent acquérir grâce à un programme de formation.

Comme nous l'avons dit au chapitre sur le développement du leadership, il faut évaluer chaque niveau de l'infrastructure du leadership afin d'identifier les compétences à acquérir pour passer au niveau suivant. Tout cela devrait servir à la mise au point des programmes de développement du leadership.

**Recommandation
GAC-3**

GAC-3 : *Encourager les organismes ayant déjà opté pour un régime de gestion fondée sur les compétences à l'utiliser dans tous les secteurs d'activité afférents aux ressources humaines afin d'optimiser leurs investissements.*

Il y a lieu d'établir un répertoire central des pratiques exemplaires propres aux compétences pour chacun des processus de gestion des ressources humaines. Les corps policiers devraient pouvoir y accéder aisément pour vérifier ce que d'autres organismes de taille comparable ont adopté afin d'adapter ces méthodes à leurs besoins et tirer parti des investissements qui ont déjà été faits en matière de compétences et de ressources humaines.

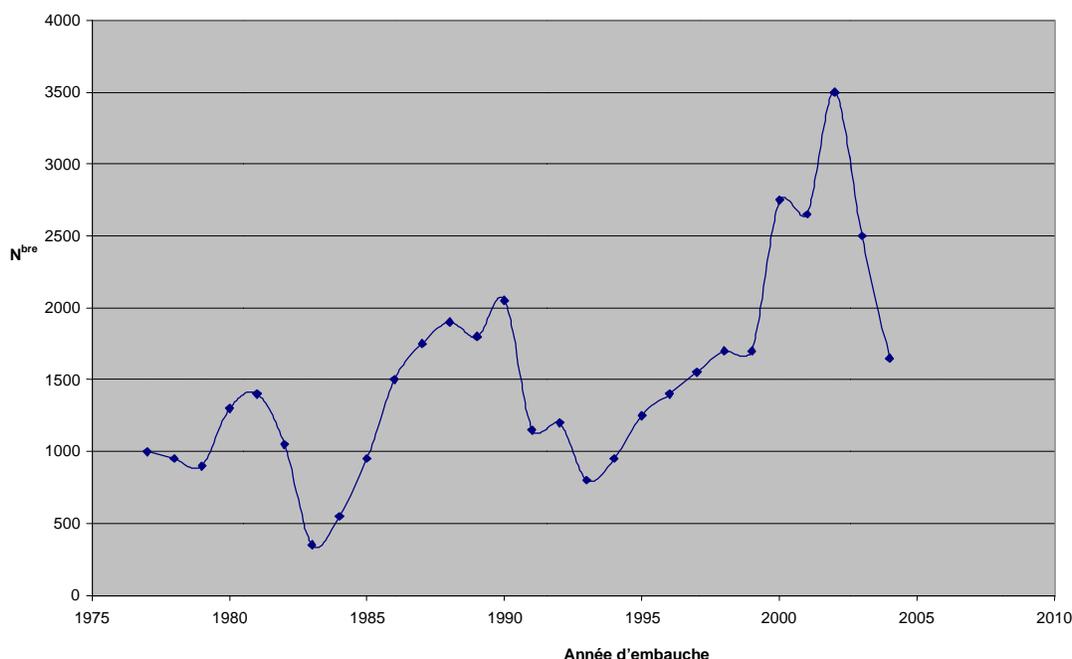
Dans le chapitre suivant, nous présentons nos constatations sur le recrutement et le maintien de l'effectif.

8.0 Recrutement et maintien de l'effectif

8.1 Le point sur le recrutement et le maintien de l'effectif

Ces dernières années, le recrutement a beaucoup fluctué dans le secteur de la police. Selon les fonds disponibles, le secteur a pu recruter tantôt aussi peu que 300 personnes, tantôt autant que 3 000 personnes par année⁹ (voir le graphique ci-après). De 2000 à 2004, le taux de recrutement a été de 2 760 personnes, en moyenne, alors que pour les 20 dernières années, la moyenne s'est chiffrée à près de 1 800 personnes.

Agents en 2005, selon l'année d'embauche



En général, il n'est pas difficile de trouver des candidats; le défi consiste plutôt à repérer les bons candidats. Aux dires des professionnels en ressources humaines, selon le processus de tri employé, jusqu'à concurrence de 90 % des postulants ont été écartés. Par ailleurs, presque tous les spécialistes en ressources humaines et tous les chefs de police ont signalé avoir du mal à atteindre leurs objectifs en matière de diversité.

⁹ Source : Extrait tiré de *La Police en 2005*

À partir de 1983, on a pu recruter davantage de femmes pour atteindre une pointe de 700 recrues chez les femmes en 2001, mais la situation a depuis plafonné. Les femmes représentent maintenant environ 22 % des recrues et, en 2005, elles représentaient 17,3 % des effectifs policiers. Ce pourcentage est le même depuis près de dix ans et, puisque ce sont des hommes qui, pour la plupart, sont sur le point de partir à la retraite, elles représenteront une plus grande proportion des effectifs pour atteindre 20 % d'ici l'an 2012. Cependant, il est peu probable qu'elles soient plus nombreuses étant donné les défis uniques qui sont ceux du policier de profession.

Le Canada devient une société pluraliste riche en cultures, en ethnicités et en styles de vie, aussi c'est un secret de polichinelle que les corps policiers devraient recruter davantage (tant à même le secteur qu'à l'extérieur) auprès des différents groupes raciaux pour mieux servir les collectivités diversifiées. La majorité des corps adoptent des initiatives spéciales pour attirer des représentants chez les raciaux visibles et les Autochtones, mais leurs succès sont incertains. Il existe des pratiques d'excellence à partager pour accroître leurs chances de succès, mais les corps policiers doivent d'abord avoir raison des craintes de bon nombre de groupes ethniques à l'endroit des forces policières. La population immigrante augmente deux fois plus rapidement que la population indigène, ce qui pourra se traduire par un plus grand nombre de recrues, et ce, même s'il est particulièrement difficile (et coûteux) d'attester la qualification et le caractère des postulants qui sont nouveaux venus au pays.

Les prévisions propres aux taux de recrutement varient sensiblement dans le détail, mais non dans l'ensemble. En effet, selon toute prévision, les besoins vont grandissants pour les raisons suivantes, notamment :

- la réalité démographique : étant donné la multiplication des départs à la retraite, il faudra renouveler l'effectif;
- la réalité policière : les formes de criminalité et les attentes du public engendrent une situation où le travail du policier est chronophage, ce qui se traduit par une hausse des ressources nécessaires, et
- le peu de ressources disponibles : en 2005, le secteur de la police au Canada pouvait affecter 186 policiers à chaque tranche de 100 000 habitants, soit moins que les 207 policiers qui lui étaient affectés en

1975 et moins que la moyenne pour la majorité des pays industrialisés (p. ex. 326 aux É.-U., 304 en Australie, 258 au R.-U.)¹⁰.

Selon *La Police en 2005*, une mise à jour de *l'Étude sectorielle*, il faudrait que le nombre de recrues augmente annuellement pour atteindre 4 300 en 2010 et ainsi maintenir les effectifs policiers actuels, et dépasse les 3 000 recrues par année pour les 20 années à venir. Il ne s'agit que d'une approximation, mais on peut néanmoins avancer qu'il faudra au minimum doubler les niveaux de recrutement dans les dix prochaines années par rapport à la décennie écoulée.

À l'heure actuelle, le processus de recrutement n'arrange pas les choses. On peut dire de tout processus qui exige six mois ou plus et qui écarte jusqu'à 90 % des postulants qu'il est fastidieux et attire le mauvais type de candidats ou les écarte pour des motifs non valables. Selon notre enquête auprès des agents de police, 38 % des agents ne peuvent convenir de la déclaration : « Mon service recrute les candidats capables d'assumer leurs fonctions. » et 72 % sont incapables de confirmer que « Mon service attire assez de nouvelles recrues pour répondre à ses besoins actuels. »

De tout temps, les demandes d'emploi foisonnent : ce n'est plus le cas. Les stratégies de recrutement, à l'exception de celles visant les groupes cibles en matière de diversité, ont été, somme toute, passives, selon l'idée que l'on se faisait que les bonnes gens qui s'intéressent aux forces de l'ordre savent où et comment les trouver. Cette idée évolue alors que les spécialistes en ressources humaines admettent l'avènement de la « guerre des talents ». En effet, par les temps qui courent, les recrues potentielles ont l'embarras du choix de carrière, car il y a recrudescence des corps de métier et essor des services privés de sécurité. Pour illustrer nos propos, en 2006, de nombreux corps policiers ont fait l'impensable, c'est-à-dire se présenter sur la place publique afin de recruter activement. Le secteur réalise qu'il lui faudra dorénavant être plus actif pour ne pas dire déterminé à montrer ses bons côtés aux jeunes et aux néos-Canadiens.

Le processus d'emploi n'est pas intégré à l'échelle du pays. Tout candidat éventuel doit faire une demande d'emploi auprès de chacun des corps policiers d'intérêt. Les formulaires et la filière à suivre sont de tout acabit. Le rôle du policier est sensiblement le même partout au pays – le public s'y attend – et pourtant il n'existe pas de jeu de critères standard pour choisir ou rejeter un candidat. On s'entend généralement sur les qualités du candidat idéal (entre 26 et 27 ans, études collégiales, en bonne forme physique, aucuns antécédents criminels, beaucoup d'entregent, sens

¹⁰ Source : *La Police en 2005*

communautaire développé, et possédant autant d'attributs que possible en matière de diversité); reste à savoir dans quelle mesure chacun des corps policiers est prêt à faire des compromis. Quelle importance revêtent les études post-secondaires ? Peut-on tolérer que les candidats aient fait l'essai de drogues ? Qu'en est-il du diplômé universitaire de 21 ans qui semble posséder d'excellentes compétences ? Il pourrait y avoir autant de réponses à ces questions que de corps policiers.

L'âge des recrues semble être la question de l'heure. Un peu plus de la moitié des corps policiers déclarent qu'ils préfèrent retenir des candidats âgés de 26 à 29 ans, parce qu'ils ont une certaine expérience de vie qu'ils peuvent mettre à contribution. Les techniques d'évaluation axées sur les compétences le confirment : les jeunes candidats ne possèdent pas encore les compétences importantes (où leurs compétences ne sont pas encore assez au point) pour devenir policier. Ainsi, les jeunes devront faire un autre choix de carrière après leurs études (secondaires, collégiales ou universitaires) et le secteur de la police devra les séduire plus tard dans la vie. S'il est vrai que, de nos jours, les jeunes sont disposés à changer de carrière, il n'empêche que ces préoccupations liées à l'âge et à l'expérience sont telles qu'on passe outre de jeunes gens biens.

Ci-après, dans le détail, le résultats de nos recherches propres au recrutement et au maintien de l'effectif.

8.2 Les défis de l'offre en matière de recrutement

- Selon les **chefs de police**, les objectifs les plus importants en matière de recrutement sont :

Objectifs	Taux de réponse
Veiller à la compétence des recrues	62 %
Attirer les compétences et les aptitudes de base requises	59 %
Encourager la diversité	47 %
Recruter le bon nombre de ressources	41 %

Il s'agit d'un constat valable et des priorités effectivement accordées aux défis auxquels fait face le secteur de la police.

- **Les spécialistes en ressources humaines** constatent que les jeunes ont des attentes différentes à l'endroit de leur carrière. Les jeunes recherchent un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur

vie personnelle, et ne sont pas aussi disposés à travailler par quarts. Nombreux sont les jeunes qui s'attendent également à faire carrière dans différents domaines au cours de leur vie et qui ne prévoient donc pas faire un seul choix de carrière.

- Selon les **collèges** sondés, ils n'ont pas de difficulté à trouver des étudiants pour suivre leurs programmes. Nous ne sommes pas à même de nous prononcer sur la qualité des candidats pour la police, mais il est clair que l'on s'intéresse vivement aux études apparentées.
- Un quart des répondants parmi la **cohorte des jeunes** envisagerait faire carrière au sein de la police. De ce nombre, huit pour cent sont *très intéressés* par la carrière de policier et quinze pour cent, *plus ou moins intéressés*. Parmi ceux qui sont *très intéressés*, le rapport est de cinq pour trois en faveur des hommes. À noter que les répondants de la Colombie-Britannique et de l'Ontario s'intéressent plus à la police que les répondants du Québec et des provinces de l'Atlantique. Fait intéressant à signaler : 40 % des répondants qui sont *très intéressés* par la carrière de policier sont des femmes alors que ces dernières n'ont jamais représenté pareille proportion des nouvelles recrues. Parmi ceux qui sont *plus ou moins intéressés*, le rapport est de trois pour deux en faveur des hommes.
- Quatre-vingt douze pourcent des répondants **étudiant** les techniques policières affirment qu'ils envisageraient faire carrière dans la police. Parmi les *très intéressés*, le rapport est de 2,5 pour 1 en faveur des hommes. Lorsqu'on leur a demandé si devenir policier serait leur choix de carrière de dernier recours, la grande majorité a dit non.

8.2.1 La dynamique du marché du travail

- Il y aura sous peu une pénurie de candidats pour faire carrière dans la police. Chaque année, environ 350 000 Canadiens célèbrent leur vingt et unième anniversaire. Si huit pour cent d'entre eux se disent *très intéressés* à devenir policier, le vivier de candidats se chiffrerait alors à environ 28 000 jeunes. Ainsi, en général, il pourrait y avoir sept candidats *très intéressés* pour chacune des vacances auxquels il faudra pourvoir dans les dix prochaines années. Or, l'expérience révèle que ce nombre n'est pas suffisant puisque les jeunes auront le choix d'autres carrières. Par ailleurs, il n'est pas dit que les intéressés soient aussi les personnes tout indiquées.
- Les défis de l'offre seront sans doute de taille dans les années à venir. Certains secteurs ont opté pour la publicité télévisée ces dernières années, qu'il s'agisse des professions (p. ex. comptable) ou des corps

Pénurie imminente de candidats

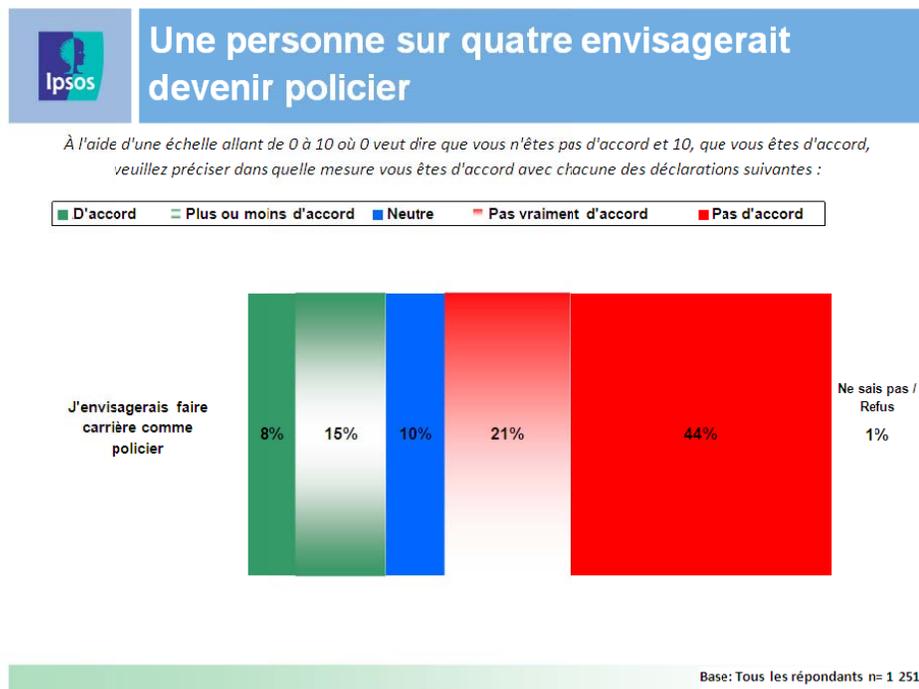
de métier. La police devra attirer un plus grand nombre de jeunes en persuadant ceux qui font partie du quinze pour cent des plus ou moins intéressés à venir grossir les rangs des huit pour cent qui sont très intéressés. Ce ne sera pas une mince affaire, car la concurrence est vive.

- La démarche la plus prometteuse viserait à réduire le taux de rejet de 90 % des candidats. La carrière de policier est lourde de responsabilités et tous ne sont pas à même de les assumer, mais un taux de rejet aussi élevé est un luxe que les corps policiers ne peuvent plus se permettre (surtout si on pense que le bassin de candidats a toujours été alimenté par des intéressés qui ont su se démarquer des autres).
- La composition du vivier de candidats pourrait s'avérer problématique si le secteur de la police est décidé à atteindre des cibles démographiques données pour les groupes désignés. En effet, le recrutement est particulièrement difficile auprès de certaines collectivités et celles-ci sont en expansion. Les **jeunes** qui se déclarent raciaux visibles (24 %) sont davantage susceptibles d'affirmer nettement que, dans certaines cultures, les forces de l'ordre sont mal vues comme choix de carrière. Cependant, d'ici peu, la police n'aura pas le choix de passer outre de bons candidats simplement parce qu'ils ne font pas partie d'un groupe démographique cible.
- Parmi les **étudiants** sondés, 12,3 % se sont déclarés raciaux visibles et 5,3 %, Autochtones.
- Nous trouvons inquiétant que le secteur de la police ne saisisse pas pleinement la portée de ces réalités démographiques, notamment les **chefs de police** dont 58 % seulement entrevoient un défi en matière de leadership pour l'avenir. Qui plus est, seulement 22 % des chefs de police sont à planifier la relève. À défaut de saisir l'importance de ces enjeux et de s'y attaquer en temps opportun, l'avenir de la police au Canada risque d'être compromis.

8.2.2 Attirer la prochaine génération de talents

- Les **chefs de police** accordent la priorité à l'enjeu « attirer la prochaine génération de talents » pour les cinq à dix années à venir, ainsi qu'à la planification de la relève et au maintien des bons effectifs. Les chefs ont également choisi « attirer la prochaine génération de talents » à titre de l'un des trois enjeux d'actualité, soit après la planification de la relève et la motivation des employés.

- Soixante et onze pourcent des **employés** estiment que la police est un bon choix de carrière et la recommanderait à leurs parents et amis. Plus de 90 % des personnes qui recommanderaient leur corps policier en feraient autant pour l'ensemble des services policiers. Bref, ils recommandent la carrière, pas seulement le corps policier.
- En général, les perceptions et les attitudes de la **cohorte des jeunes** à l'endroit de la police sont positives. En effet, 23 % des répondants déclarent être disposés à envisager la carrière de policier. Toutefois, ce n'est pas le choix de la plupart (65 %) et 21 % ne se sont pas fait une idée.



- Ce qui attire surtout dans la carrière du policier, c'est la perception que l'agent fait du bien autour de lui. La plupart des jeunes trouvent que venir en aide aux gens et servir sa communauté sont plus importants que la sécurité d'emploi et la pension. Autre fait à signaler, de nombreux jeunes n'ont pu ou ont choisi de ne pas trouver de bons côtés à la carrière de policier. Ils ignorent peut-être les fonctions particulières du policier.
- Selon les répondants, les principaux attraits d'une carrière policière sont : d'abord, « aider les gens » (18 %) et « servir ou remercier la collectivité » (14 %), puis la « sécurité d'emploi » (4 %), la « pension » (3 %) et même la « satisfaction au travail/un emploi

gratifiant » (5 %). Onze pour cent ont cité la « rémunération » et dix pour cent, un « travail stimulant/la variété des tâches ».



Aider et donner plaisent le plus, alors que les sujets liés à l'emploi (pension, sécurité) plaisent le moins

Quels sont les principaux attraits d'une carrière policière ?



* 3 % et plus

Base : Tous les répondants n = 1 251

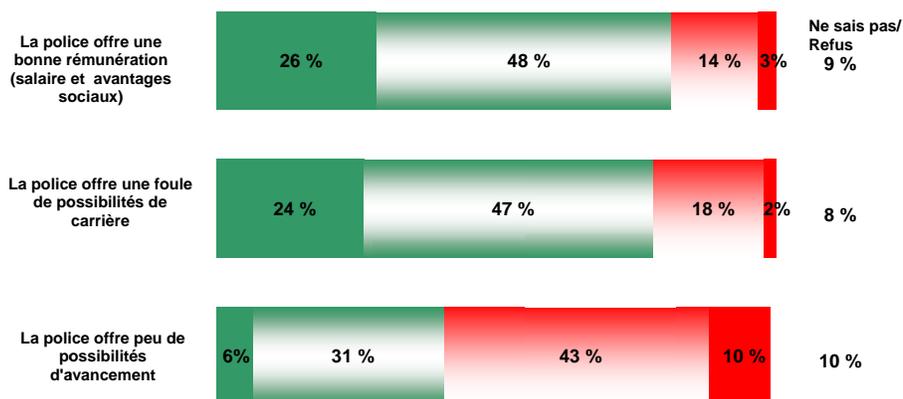
- Les femmes (21 %) par opposition aux hommes (15 %) sont surtout celles à dire que « venir en aide » est l'un des principaux attraits du travail du policier.
- Si 26 % des répondants trouvent que le travail du policier est bien rémunéré (paie et avantage sociaux) et 24 %, que la police regorge de possibilités de carrière, 48 % et 47 % sont plus ou moins d'accord respectivement avec ces deux affirmations. Seulement six pour cent des personnes sondées sont persuadées qu'il y a peu de possibilités d'avancement dans la police. Trente et un pour cent sont plus ou moins d'accord avec cette déclaration.



La police : un bon salaire, une foule de possibilités de carrière et de nombreuses possibilités d'avancement

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacun des énoncés ci-après ?

■ Vraiment d'accord ■ D'accord ■ Pas d'accord ■ Vraiment pas d'accord



Base : Tous les répondants n = 1 251

- Selon les **étudiants**, les principaux attraits d'une carrière policière sont:

Principaux attraits d'une carrière policière	Taux de réponse
Aider les gens/faire une différence	19 %
S'adonner à une variété d'activités tous les jours	13 %
Engagement communautaire ou social/bâter sa collectivité ou la société	12 %
Un emploi stimulant et plein de défis	10 %

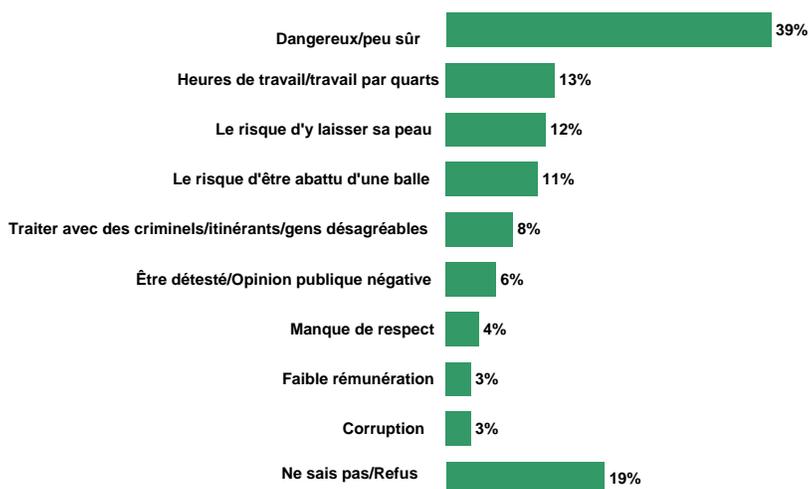
- Dans l'ensemble, de l'avis de la **cohorte des jeunes**, le moins intéressant dans le travail du policier c'est que le métier est dangereux et peu sûr. En effet, leurs préoccupations sont surtout liées au style de vie et à la sécurité personnelle telles la possibilité de se faire tirer dessus ou de perdre la vie ainsi que le travail par quarts. Pour tout dire, les jeunes semblent penser que la police est un métier dangereux où il faut travailler par quarts.
- Ils sont trois fois plus nombreux à dire que le moins intéressant c'est que le métier est dangereux ou peu sûr (39 %) qu'à déplorer les heures de travail (13 %), l'éventualité d'y perdre la vie (12 %) ou d'être abattu d'une balle (11 %). Huit pour cent déclarent que de traiter avec des

criminels, des itinérants ou des personnes désagréables ne leur sourient pas. Seulement six pour cent évoquent la crainte d' « être détestés ou être perçus négativement par le public », alors que trois pour cent parlent d'une rémunération peu intéressante et de corruption. Quatre pour cent affirment que le manque de respect constitue le côté le moins intéressant du travail du policier.



Le style de vie et la sécurité personnelle sont les moins bons côtés d'une carrière policière

Quels sont les moins bons côtés d'une carrière policière ?



* 3 % et plus

Base : Tous les répondants n = 1 251

- Selon les **étudiants**, le moins intéressant dans le travail du policier c'est :

Le moins intéressant dans le travail du policier	Taux de réponse
Le danger (se blesser/se faire tirer dessus/mourir)	26 %
Travail par quarts	17 %
Équilibre vie professionnelle/vie personnelle/de longues heures de travail	11 %
Stress	11 %

- Il y a une certaine similitude entre ce que les corps policiers et les associations retiennent aux fins de la promotion du métier et ce que les jeunes pensent du métier. Les **Ressources humaines** promouvoient la police comme l'occasion de faire une différence dans la collectivité,

une carrière qui offre une variété d'emplois et l'occasion d'avoir un emploi stimulant et intéressant. Les **directeurs d'association** ajoutent la sécurité d'emploi et les avantages à la liste. Les **jeunes** estiment que la police c'est l'occasion de faire une différence dans sa collectivité et un emploi dont ils pourraient être fiers et qui pourrait s'avérer à la fois intéressant et stimulant.

- En général, les attraits avoués de la carrière de policier incluent : une rémunération alléchante, un éventail de possibilités de carrière et d'avancement de carrière. Le message livré par les recruteurs semble être compris et accepté par les **jeunes** comme quoi il s'agit bien des côtés positifs de la profession. La rémunération (paie et avantages sociaux) n'est pas un obstacle pour ce qui est d'attirer les gens. Un quart des répondants, dans certains cas, pensent que la police est un choix de carrière où l'on est relativement bien payé. De plus, la police joue la carte de l'éventail des emplois et les jeunes sont d'accord.
- Les associations policières et les corps policiers n'ont pas su contrer effectivement les perceptions négatives propres à la carrière de policier. Trois Canadiens sur dix travaillent par quarts ou des horaires hors de l'ordinaire : il est donc important de réduire les perceptions négatives à l'endroit du travail par quarts.
- Si les **jeunes** sont nombreux à penser que la police devrait être plus présente dans leurs collectivités, ils voient également d'un bon oeil le rôle qu'elle joue présentement au sein de la société. La plupart croient que les policiers doivent être des modèles à émuler et que la police est un bon choix de carrière. La majorité des jeunes exhorterait les autres à se joindre aux corps policiers et estime que leurs proches les encourageraient à en faire autant.

Comparaison entre les attraits d'une carrière policière et les autres carrières

En faisant appel à la **cohorte des jeunes**, nous avons comparé la police aux carrières suivantes : soins de santé, travail social, enseignement, droit, fonction publique, métiers, monde des affaires et technologie de l'information.

- Seuls les soins de santé représentent un choix de carrière à même de faire une plus grande différence que la police dans la vie des collectivités, bien que les résultats soient similaires pour la police, le travail social et l'enseignement.

- La police arrive bon troisième sur neuf lorsqu'il s'agit d'un travail dont on peut s'enorgueillir, et ce après les soins de santé et l'enseignement. Dans l'ensemble, on perçoit la police comme une profession que l'on peut être fier d'exercer.
- La police est également en troisième place si on recherche un métier intéressant et stimulant, et ce après les soins de santé et le droit. Quoi qu'il en soit, en général, la police est perçue comme une carrière sans doute intéressante et stimulante comparativement aux autres carrières faisant l'objet de cette étude.
- La police se classe au troisième rang en matière de sécurité d'emploi, et ce après la fonction publique et les soins de santé. Il est important de noter que, comparativement aux autres carrières, un nombre relativement élevé de répondants pensent que la police est sans aucun doute à même d'offrir une sécurité d'emploi.
- Quant aux possibilités d'avancement, les jeunes donnent la cinquième place à la police et ce, après le droit, la fonction publique, les soins de santé et le monde des affaires. Cependant, elle se défend bien par rapport aux quatre carrières qui la surclassent puisqu'il y a seulement cinq pour cent de différence entre la police et les soins de santé, qui sont en première place.
- Aux fins de comparaison, les aptitudes nécessaires au travail du policier ne sont pas transférables advenant un changement de carrière. Ainsi, la police s'est classée à l'avant-dernier rang, avant le travail social. Voilà qui est étonnant et qui pourrait être l'occasion d'améliorer la perception de la carrière comme tremplin pour ceux qui prévoient changer de carrière plus tard dans la vie.
- La police ne rapporte pas sur le plan financier de l'avis des jeunes qui la classe au septième rang, suivie de l'enseignement et du travail social. Toutefois, même si elle est perçue comme n'offrant pas de récompenses financières, elle serait bien rémunérée.
- Si on compare la police à d'autres carrières, elle arrive au dernier rang lorsqu'il s'agit de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. En général, les répondants ne pensent pas que les policiers puissent atteindre un bon équilibre au travail et au foyer.

Diversité :

- La perception de la police est bien différente selon que l'on appartient aux groupes ciblés par la police, aux fins du recrutement, ou que l'on fasse partie du grand public. Les groupes de discussion composés de

spécialistes en ressources humaines et d'**employés** le confirment : la police n'est pas réputée un bon choix de carrière par certaines collectivités ethniques.

- Les **étudiants** reconnaissent pour la plupart que la composition ethnique du corps policier doit être à l'image de la collectivité desservie et que la police n'est pas un bon choix de carrière aux yeux de certaines communautés culturelles.
- Lorsqu'il s'agit de réconcilier les différences culturelles tout en maintenant la diversité, les plupart des **jeunes** s'accordent pour dire que la diversité ethnique doit également être présente au sein du corps policier, mais admettent que certaines communautés culturelles ne voient pas d'un bon œil la police comme choix de carrière. Ceux qui se déclarent raciaux visibles sont deux fois plus nombreux que ceux qui ne le sont pas à affirmer sans équivoque que la composition ethnique du corps policier doit refléter la collectivité desservie. Par ailleurs, parmi ceux qui sont plus susceptibles d'affirmer que le choix d'une carrière dans les services policiers est mal vu dans certaines collectivités, on compte 24 % de personnes qui se déclarent raciaux visibles et 15 % de personnes qui ne font pas partie des raciaux visibles.
- Quarante-sept pour cent des **chefs de police** affirment que veiller au pluralisme culturel est l'un des trois objectifs prioritaires qu'ils s'efforcent d'atteindre dans leurs activités de recrutement et environ la moitié d'entre eux (48 %) signalent qu'ils réussissent à recruter les employés dont leurs services ont besoin pour être diversifiés.
- Les **spécialistes en ressources humaines** déclarent qu'il est difficile d'assurer un effectif diversifié. Ils sont nombreux à révéler qu'ils ont déployé des efforts spéciaux en ce sens auprès des différents groupes démographiques. Les spécialistes en ressources humaines ayant participé à l'enquête ont répondu qu'ils ciblaient les femmes (58 %); les raciaux visibles (50 %); les Autochtones (59 %); les personnes ayant un handicap (10 %), et les GLBT (les gais, les lesbiennes, les bisexuels, les transgenres) (17 %). Leurs stratégies portent essentiellement sur le rayonnement auprès de collectivités en particulier et la participation à des activités culturelles.
- Parmi la majorité des **spécialistes en ressources humaines** (58 %) qui s'est efforcée à attirer les femmes, 84 % affirment que leurs efforts ont porté fruit. En effet, en sus des nouvelles recrues, les femmes manifestent plus d'intérêt à l'endroit de la profession. Il y a deux ans,

seulement trois pour cent des femmes déclaraient que la police était leur premier choix de carrière, alors qu'en 2007, sept pour cent des femmes prétendent être intéressées à faire carrière au sein de la police.

- De plus, les corps policiers ont pu recruter davantage de raciaux visibles (82 %) et d'Autochtones (62 %). Bien que 50 % des corps policiers affirment cibler les raciaux visibles et 59 %, les Autochtones, tous affichent de meilleurs résultats grâce à leurs stratégies.
- Selon les **spécialistes en ressources humaines**, ce qui influe le plus sur la capacité des corps policiers à recruter parmi les groupes sous-représentés, c'est le temps qu'il faut à leur personnel pour tisser des liens avec la communauté, ainsi que les ressources humaines et financières voulues pour adapter les méthodes de recrutement.
- Une préoccupation clé : on laisse le soin à chaque corps policier de trouver la bonne stratégie à retenir pour attirer les jeunes et les groupes ethniques, etc. Nombreux sont ceux qui font l'essai de nouvelles initiatives pour être à la hauteur du défi et certains se tirent s'en doute mieux d'affaire que d'autres. Cependant, il n'y a pas vraiment partage de l'information.

Peu d'échange

8.2.3 L'opportunité de la demande

- La police emploie 86 266 personnes au Canada dont 62 458 policiers et 23 808 civils ou, en pourcentage, 28 % de civils et 72 % de policiers, soit un employé civil pour chaque 2,6 agents de police.
- Il y a d'abord lieu de se demander si on peut réduire les besoins. En théorie, on peut supposer que ce serait faisable si on devenait plus efficace (accomplir le même travail mais avec moins de gens) ou si on rationalisait la charge de travail (céder certaines tâches à d'autres).
- Au Canada, les corps policiers sont de taille modeste et de vouloir abattre la même quantité de travail avec moins de gens ne semble pas une solution réaliste. Selon les résultats d'une comparaison menée en 2002, le Canada se classe vingt-cinquième sur 28 pays sondés lorsqu'il s'agit du nombre de policiers par tranche de 100 000 habitants¹¹.
- Il échappe à la portée du présent rapport d'explorer s'il y a moyen de réduire la charge de travail. Étant donné l'expansion des services privés de sécurité, il y aurait sans doute lieu que le secteur de la police

Peut-on réduire le nombre de policiers requis ?

¹¹ Source : *La Police en 2005, Mise à jour de l'étude sectorielle de 2000 et ramifications propres à la planification et à la gestion des RH, dans l'immédiat et pour l'avenir*

Peut-on confier davantage aux civils ?

approfondisse la recherche pour déterminer dans quelle mesure une partie de la charge de travail actuelle pourrait être confiée à la sous-traitance, à moindre coût et sans compromettre pour autant la sécurité nationale.

- Il serait important de répondre à la question suivante : « Les employés civils pourraient-ils s’acquitter de certaines fonctions que les policiers assument actuellement ? » Il est beaucoup plus difficile de recruter des agents de police que des civils. En repensant la donne, à savoir qui fait quoi, et faisant davantage appel aux employés civils, on pourrait faire des avancées en matière de recrutement et réduire les coûts opérationnels de la police puisque les ressources civiles pourraient être moins coûteuses, selon le type de tâches qui leur sont confiées.
- Les agents de police représentent 72 % de l’effectif actuel. Cette proportion était de 82 % en 1962, puis s’est amoindrie peu à peu jusqu’à 73 % en 1986, mais est restée plus ou moins la même depuis 20 ans. Nous croyons savoir que d’autres pays (dont le Royaume-Uni) se tirent d’affaire avec une proportion sensiblement plus élevée de civils. À viser un rapport de deux agents de police pour un civil, nous pourrions réduire de 5 000 la demande en policiers.

8.3 Les défis de l’offre en matière de maintien de l’effectif

- Si on leur en donnait le choix, la majorité (73 %) des **policiers** opérerait de nouveau pour la police comme choix de carrière; et la majorité (83 %) compte y faire carrière. La plupart des policiers (78 %) aiment ce qu’ils font et plus de la moitié (57 %) aiment être à l’emploi de leur corps policier.

Facteur	Taux de réponse
Carrière que l’on choisirait de nouveau, le cas échéant	73 %
Choix de carrière pour la vie	83 %
Satisfait de son emploi	78 %
Estime que son corps policier est un lieu de travail formidable	57 %

- Les employés qui ont quitté leur corps policier l'ont fait pour des raisons bien différentes que celles identifiées par les **spécialistes en ressources humaines**. En effet, selon ces derniers, les gens quittent pour des « raisons personnelles », alors que ces raisons se classent au sixième rang de celles données par les employés. Les trois premiers motifs sur cinq cités par les **employés** ont trait à des causes internes : la gestion, le milieu de travail et les trop rares occasions d'assumer un rôle de leadership. Les principaux mobiles identifiés par les spécialistes en ressources humaines se placent en début de liste des employés, mais les deux raisons principales avancées par les employés ne figurent pas au nombre des raisons données par les spécialistes en ressources humaines.
- Les **employés** du secteur de la police se disent satisfaits de leur choix de carrière : 73 % déclarent qu'ils ne changeraient pas de profession (alors que la norme est de 70 % pour toutes les enquêtes propres à la satisfaction des employés de toutes les industries du pays¹²); 77 % des employés de la police comptent finir leur carrière à l'emploi du même corps policier (la norme est de 60 %), et 57 % des répondants qualifient de formidable leur milieu de travail (la norme canadienne se chiffre à 57 % pour ceux qui qualifient leur milieu de travail supérieur à la moyenne). Nous pouvons donc en conclure que le degré de satisfaction de ceux à l'emploi des corps policiers est comparable aux normes de l'industrie, mais que les chances sont plus grandes qu'ils restent à l'emploi de leur corps policier ou qu'ils continuent d'exercer leur profession.

8.3.1 Taux de roulement actuel et prévu

- Soixante-dix pour cent des **chefs de police** ne pensent pas avoir de problème à maintenir leurs effectifs dans l'immédiat, mais la moitié d'entre eux s'attendent à ce que ce soit plus problématique à l'avenir. Près de la moitié des **spécialistes en ressources humaines** (43 %) affirment que le taux de roulement annuel des employés est à la hausse, surtout chez les agents, mais aussi chez les sergents et les inspecteurs.
- Le pourcentage de roulement annuel déclaré par les **spécialistes en ressources humaines**, selon la taille de l'organisme, est élevé pour les corps policiers dotés d'un effectif de moins de 300 personnes et un service a même affiché un taux de roulement de 75 % (y compris les départs à la retraite).

¹² Source : Données du groupe Hay tirées des enquêtes sur la satisfaction des employés.

Pourcentage des employés censés partir d'ici cinq ans

Taille du corps policier	% de l'effectif	% postes de leadership
Moins de 25 employés	3-25	1-100
Entre 25 et 99 employés	4-50	2-60
Entre 100 et 299 employés	2-35	0-75
Entre 300 et 999 employés	15-20	21-55
Plus de 1 000 employés	3.5-35	8-75

- Les **spécialistes en ressources humaines** s'attendent également à ce que les taux de roulement soient de plus en plus élevés au cours des cinq prochaines années, car les services signalent le départ prévu de 55 à 100 % des titulaires actuels des postes de direction, la moyenne étant environ la moitié des titulaires de tous les postes de direction dans tous les corps policiers. Le taux de roulement sera le plus élevé dans les petits services de police, car le départ de l'un ou deux dirigeants correspond à un roulement de 100 %.
- Vingt-neuf pour cent des **employés** estiment que leur milieu de travail est plus intéressant maintenant que lorsqu'ils sont entrés en fonction et 75 % pensent que leur corps policier doit faire plus pour motiver les employés. Cependant, seulement 13 % des employés ont l'intention de quitter leur emploi au cours des deux prochaines années et 25 %, de prendre leur retraite d'ici cinq ans, pour un total de 38 %. Ceux qui comptent partir expliquent que leur décision est attribuable à la gestion, au milieu de travail ou encore au fait de vouloir poursuivre d'autres possibilités de carrière. Ceux qui envisagent prendre leur retraite accepteraient sans doute de reporter leur décision si on leur offrait l'occasion de gagner plus d'argent, d'assumer un poste de leadership ou de travailler à des projets spéciaux.

Facteur	Taux de réponse
Mon service est un lieu de travail plus intéressant maintenant qu'à mon entrée en fonction	29 %
Mon service devrait s'efforcer de motiver les employés	75 %
Je compte quitter d'ici deux ans	13 %
Je compte prendre ma retraite d'ici cinq ans	25 %

- Au nombre des raisons les plus importantes pour lesquelles les **employés** ont décidé d'être mutés à un autre corps policier, celles de

« meilleures possibilités de carrière » ou « meilleures possibilités d'emploi » et, bien après, au troisième rang « problèmes de gestion dans le poste précédent ».

- L'information recueillie auprès des groupes de discussion laisse entendre que les promotions dépendent pour beaucoup du nombre d'années de service (p.ex. un policier doit accumuler entre huit et quinze ans de service avant de pouvoir avancer). Dès sa première promotion, le policier gravit rapidement les échelons, parfois trois grades en cinq ans. À la lumière de ce scénario, les corps policiers ne repèrent peut-être pas les bons éléments, ceux qui méritent une promotion, avant que ces derniers n'atteignent la quarantaine. Nous avons préparé le tableau ci-après dans la foulée des entrevues auprès des spécialistes en ressources humaines : l'information qui s'y trouve confirme qu'il faut, en moyenne, onze ans avant que l'agent de police ne soit promu à l'échelon suivant et entre deux à cinq ans, environ, pour accéder à chacun des échelons supérieurs.

Cheminement de carrière type

Grade	N ^{bre} d'années de service, en moyenne, avant de passer à l'échelon suivant
Agent	11
Agent principal	13
Sergent	18
Sergent d'état-major	21
Inspecteur	23
Inspecteur principal	25
Surintendant	20+

- Les raisons principales qui motivent les départs à la retraite : équilibre vie professionnelle/vie personnelle (39 %), stress (41 %) et prêt à partir (57 %). Ces raisons sont celles également avancées pour d'autres types d'emploi.
- Quarante-six pour cent des **employés sur le point de partir à la retraite** pourraient se raviser si on leur donnait l'occasion de faire plus d'argent. Les **spécialistes en ressources humaines** expliquent que les employés gagnent plus à prendre leur retraite qu'à rester en poste. Dans certains cas, les employés ne peuvent pas partir à la retraite pour ensuite travailler à contrat pour leur ancien employeur parce que des lois fédérales ou provinciales l'interdisent. Si on pouvait écarter ces

obstacles, nombreux sont ceux qui seraient intéressés à prendre leur retraite progressivement ou encore à toucher leur pension tout en entretenant une relation de travail avec leur ancien corps policier.

- Réorganiser la charge de travail de sorte à plaire davantage à ceux dont la retraite est imminente pourrait s'avérer une bonne stratégie pour le maintien de l'effectif. Les **employés sur le point de partir à la retraite** nous disent que le plus important pour les convaincre de rester c'est « l'occasion de gagner plus d'argent » (46 %), puis « l'occasion de travailler à des projets spéciaux » (29 %) et enfin « l'occasion de faire preuve de leadership » (27 %). Si les corps policiers peuvent trouver des rôles de leadership à confier à leurs employés chevronnés, ils pourront ainsi faire d'une pierre deux coups, soit répondre à leurs besoins et à ceux de leurs employés. À noter toutefois que s'il s'agit-là d'une solution heureuse pour préserver l'expertise des leurs, ce n'est pas pour autant la solution à la pénurie chez les policiers. Nos recherches révèlent que certains corps policiers ont réussi à recruter, à contrat, les agents retraités à qui ils ont confié la tâche de vérifier les antécédents des postulants.

Facteur	Taux de réponse
Occasion de gagner plus d'argent	46 %
Occasion de travailler à des projets spéciaux	29 %
Occasion de faire preuve de leadership	27 %

- Les **spécialistes en ressources humaines** ont exprimé le souhait de garder en poste certains des employés qui s'appêtent à prendre leur retraite dans la mesure où leur présence représente une plus value et ne gêne pas l'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances chez la prochaine génération de leaders, à qui ils pourraient servir de mentors, par exemple.

8.4 Efficacité du processus de recrutement

8.4.1 Stratégies de recrutement

- Quatre-vingt dix pour cent des **spécialistes en ressources humaines** affirment qu'ils s'occupent de la planification de la main-d'oeuvre parce qu'ils sont conscients de l'importance de bien planifier les besoins en matière de dotation.

- Selon les **spécialistes en ressources humaines**, les stratégies qui leur permettent de repérer des candidats de qualité sont, à toutes fins utiles, passives, c'est-à-dire que ce sont les candidats eux-mêmes qui établissent le premier contact.
- Les collègues sont une bonne source où puiser des candidats de calibre, de dire les **spécialistes en ressources humaines**. Aussi, ils y sont très présents, car il s'agit de l'une des stratégies de recrutement parmi les plus dynamiques qu'ils pratiquent.
- La majorité des corps policiers emploie des stratégies pour attirer des candidats issus des groupes cibles chez les raciaux visibles. Elles visent les femmes surtout, puis les Autochtones et enfin les raciaux visibles.
- Le plus intéressant à noter, c'est le grand nombre de corps policiers (64 %) qui ne semblent pas mesurer le succès de leurs stratégies de recrutement en fonction des sommes investies.
- Il est très difficile de quantifier les sommes engagées aux fins du recrutement. De nombreux corps policiers, surtout parmi les petits et les très petits qui ne sont pas dotés de personnel en ressources humaines, déclarent n'engager aucune dépense en matière de recrutement. Les grands corps policiers rapportent qu'ils dépensent environ 100 \$ par employé en sus des salaires qu'ils leur versent à l'appui de leurs efforts de recrutement. Il y a lieu de vérifier ce qu'il en est, car les données ne sont pas conséquentes, peut-être parce que l'on aurait interprété la question différemment ou que l'on comptabilise les dépenses différemment, selon le corps policier.
- Soixante pour cent des **directeurs d'association** et 46 % des **nouvelles recrues** affirment que l'on pourrait améliorer le processus de recrutement en demandant au candidat de remplir une seule demande d'emploi qui serait ensuite soumise à l'étude de tous les corps policiers.
- Quatre-vingt six pour cent des **employés** estiment que leur corps policier a été équitable à leur égard pendant la durée entière du processus de recrutement et 64 % ajoutent qu'ils ont été tenus au courant du statut de leur demande. Cinquante-neuf pour cent des recrues soutiennent que leur demande d'emploi a été instruite en temps opportun.
- De nos jours, la durée du processus de recrutement est problématique pour les jeunes. En effet, il faut, en moyenne, entre six et douze mois pour être reçu parmi les rangs des policiers. Or, à supposer que les huit

pour cent qui tiennent vraiment à devenir policier sont prêts à patienter, les quinze pour cent qui s'intéressent à la police pourraient faire d'autres choix de carrière après trois mois. Le modèle de la liste d'admissibilité n'est peut-être plus viable pour l'avenir et les corps policiers devront instruire les demandes d'emploi en temps utile, à défaut de quoi ils risquent de perdre d'excellents candidats qui ne tiennent pas mordicus à devenir policier.

- En général, la plupart des **jeunes** âgés de 18 à 30 ans pensent que le processus de recrutement (qu'ils s'agisse de la police ou non) ne devrait pas demander plus de deux ou trois mois. Et s'ils font une demande d'emploi pour exercer la carrière de leur choix, ils s'attendent à une réponse dans le mois qui suit, au plus tard. Très peu de jeunes croient qu'il est raisonnable qu'un processus de recrutement prenne plus de trois mois, dans le secteur policier ou ailleurs.
- 62,4 % des **étudiants** sondés qui soupèsent leurs possibilités d'emploi les poursuivent avec plus ou moins de détermination selon la durée du processus de recrutement. À leur avis, une période de temps raisonnable pour traiter une demande correspond à :

Durée du processus de recrutement	Taux de réponse chez les étudiants
1 mois	30 %
Entre 2 et 3 mois	29 %
Entre 4 et 6 mois	18,6 %

- Selon les **spécialistes en ressources humaines**, les meilleurs candidats leur sont recommandés. Si cette méthode de recrutement passive convient à la plupart des corps policiers, quelques-uns veulent bien prendre le taureau par les cornes en encourageant de telles recommandations au moyen de mesures incitatives. Cinquante-deux pour cent des jeunes soutiennent que les contacts personnels (tels connaître un policier) ne peuvent qu'accroître leurs chances de devenir policier.
- Les stratégies de recrutement les plus répandues sont, entre autres, les recommandations (81 %), les foires aux carrières (78 %), les sites Web (76 %) et les collègues (76 %). Selon les **spécialistes en ressources humaines**, le plus grand nombre de recrues leur parvient grâce aux recommandations, puis aux sites Web et, bien après, aux collègues.
- Les **directeurs d'association** ne font pas de recrutement, mais ils partagent l'avis des spécialistes en ressources humaines relativement aux stratégies de recrutement. En effet, les approches principales

retenues pour promouvoir la police sont les recommandations (52 %), les sites Web (36 %), et tous trois au troisième rang, les écoles secondaires, les collèges et les foires aux carrières (32 %).

- Quatre-vingt pour cent des directeurs d'association sondés affirment que leur association recommanderait la police à leurs familles ou à leurs amis et 40 % d'entre eux encouragent les gens à envisager la police comme choix de carrière. Cinquante-six pour cent des directeurs d'association confirment qu'ils recommanderaient leur corps policier à tout ami ou parent qui se cherche un emploi. Les associations pourraient jouer un rôle plus important aux fins du recrutement, elles pourraient notamment s'employer à susciter de l'intérêt pour la carrière.
- Les **recrues** nous disent qu'elles ont entendu parler du processus et des exigences de recrutement par l'entremise de différentes sources policières dont, notamment, les agents de police (47 %), les sites Web (46 %) et les amis (38 %), ce qui correspond aux sources de candidats identifiées par les spécialistes en ressources humaines, puisque les collègues se classent au quatrième rang.
- Une fois en poste, ce qui importe le plus aux recrues, c'est 1) de travailler pour un gestionnaire qu'elles respectent, 2) d'être bien rémunérées, 3) d'avoir l'occasion d'être satisfaites au travail dans le quotidien, et 4) d'exercer un métier intéressant et plein de défis. Il est intéressant de noter la différence entre ce qui importe à ceux qui se cherchent une carrière et ce qui importe à ceux en début de carrière. Selon les nouveaux employés, le bien que l'on peut faire autour de soi, la différence qu'on peut faire dans la collectivité et les possibilités d'avancement (ce dont les spécialistes en ressources humaines se servent pour promouvoir la carrière de policier) sont moins importants que la pension. Les recrues accordent maintenant plus d'importance à la pension, ce qui est étonnant si on pense que l'on a affaire à de jeunes employés. Il se pourrait que les recrues soient plus pragmatiques en début de carrière ou qu'elles envisagent la carrière de policier comme un choix pour la vie.

8.4.2 Efficacité des stratégies de recrutement

- Soixante-dix pour cent des **chefs de police** qualifient leurs efforts de recrutement d'efficaces. Quatre-vingt pour cent des **spécialistes en ressources humaines** sont du même avis, bien que seulement 32 % évaluent officiellement le succès de leurs stratégies de recrutement. Et pourtant, les **employés** (53 %) sont nombreux à penser que leur corps policier n'attire pas assez de recrues pour répondre aux besoins. La moitié des agents de police affirment que les corps policiers

n'arriveront pas à attirer un nombre suffisant de recrues dans les cinq années à venir.

- Soixante-seize pour cent des **nouvelles recrues** soutiennent que la police répond à leurs attentes. Les corps policiers créent des attentes réalistes qu'ils sont à même de satisfaire. Les recrues disent également qu'elles ont été traitées équitablement. Il s'agit-là d'excellents résultats.
- **Les employés** s'inquiètent au plus au point de l'efficacité des stratégies de recrutement actuelles. Environ deux tiers des employés confirment que leur corps policier recrute des candidats capables d'assumer leurs fonctions, mais un tiers des employés en doute. Qui plus est, seulement 35 % des policiers pensent que leur corps policier recrute les meilleurs candidats. Trente-huit pour cent des policiers pensent le contraire. Il y a lieu de se soucier de ces résultats et de les explorer davantage, car ils pourraient entraîner un certain effritement au fil du temps.
- Plus de la moitié des **directeurs d'association** s'accordent à dire que leur corps policier recrute des candidats capables d'assumer leurs fonctions, 32 %, qu'il recrute les meilleurs candidats et 48 %, qu'il devrait recruter d'autres types de candidats. Ces affirmations rejoignent les préoccupations soulevées par les employés.
- Seulement un quart des directeurs d'association confirment que leur corps policier attire présentement assez de nouvelles recrues pour répondre aux besoins de l'heure et qu'il pourra continuer de répondre aux besoins à satisfaire au cours des cinq prochaines années. Ce constat signale une situation plus pressante que celle qu'avancent les spécialistes en ressources humaines et les chefs de police.
- Trente-six pour cent des **spécialistes en ressources humaines** déclarent que leur corps policier ne fait pas d'efforts spéciaux pour attirer des groupes démographiques, alors que 64 % des répondants avouent qu'ils ont essayé d'attirer au moins un des groupes démographiques. Les répondants qui s'efforcent d'attirer les groupes démographiques ont visé, en particulier, les femmes, les raciaux visibles et les Autochtones. Parmi ceux ayant déclaré s'être donnés une stratégie pour attirer les femmes, environ 85 % d'entre eux ont réalisé des progrès; les Autochtones, environ 62 % ont réalisé des progrès; les raciaux visibles, 82 % ont vu des améliorations. Les stratégies retenues pour recruter parmi les groupes sous-représentés semblent porter fruit. Le meilleur des investissements serait d'être bien en vue dans la communauté. Il semblerait que c'est par les rapports humains qu'on attire le plus grand nombre de gens.

- Plus de la moitié des spécialistes en ressources humaines avancent que c'est le temps que le personnel consacre à tisser des relations avec la collectivité qui permet, dans une large mesure, au corps policier de recruter des candidats parmi les groupes sous-représentés. Les trois autres initiatives, dans l'ordre : les ressources humaines et financières voulues pour adapter le mode de recrutement (46 %), le financement de campagnes de recrutement (41 %) et un changement inattendu dans le nombre de recrues nécessaires (41 %).
- Nombreux sont les corps policiers qui bénéficieraient de l'identification et du partage des pratiques exemplaires en matière de recrutement.

8.4.3 Mesures incitatives propres au recrutement

- Les **spécialistes en ressources humaines** nous disent que 20 % des corps policiers offrent des mesures incitatives propres au recrutement et que certaines de ces mesures pourraient s'avérer utiles pour l'avenir.
- Voici quelques exemples des mesures incitatives offertes :
 - un prêt sans intérêt pour couvrir les frais de scolarité au Collège de police de l'Ontario (CPO),
 - le remboursement des frais de formation des recrues au CPO,
 - le remboursement des droits associés à la demande d'emploi,
 - une somme forfaitaire de 1 000 dollars,
 - une journée de congé rémunérée (10 heures),
 - un programme de mentorat pour aider les recrues autochtones à obtenir leur qualification — elles sont employées alors que le processus de qualification a cours, et
 - permettre aux nouveaux agents qui n'y ont pas normalement droit de participer immédiatement au système de rémunération par échelon (on renonce à l'année d'attente).

Un obstacle payant

- Certains services exigent des frais pour instruire les demandes d'emploi. Nous chiffrons la valeur de ces frais à environ deux millions de dollars par année, à l'échelle du pays.
- Dans certaines régions, les recrues éventuelles arrivent difficilement à surmonter l'obstacle que représentent les frais associés à la demande d'emploi et à la formation des recrues. Les corps policiers devront envisager réduire pour ne pas dire écarter cet obstacle. Il est fort probable que les corps policiers perdront certaines recrues éventuelles, surtout si ces dernières ont des obligations familiales, parce qu'elles ne peuvent pas financer ni la demande d'emploi ni les frais de formation.

- Moins de 20 % des corps policiers offrent des mesures incitatives et, en fait, les 80 % restants pourraient être perçus comme oeuvrant à l'encontre de ces mesures. Il n'est pas dit, par exemple, que d'offrir un prêt ou un remboursement des frais associés à la demande d'emploi ou à la formation, constitue une mesure incitative.

8.5 Normes de recrutement

8.5.1 Les exigences et les normes de recrutement les plus populaires chez les corps policiers

- Quatre-vingt quatorze pour cent des **spécialistes en ressources humaines** déclarent que les recrues sont typiquement âgées de 22 à 29 ans (51 % entre 26 et 29 ans, et 43 % entre 22 et 25 ans). Moins de trois pour cent des répondants donnent l'âge des recrues comme étant typiquement entre 18 et 21 ans ou entre 30 et 33 ans.
- L'âge (expérience de vie et maturité) contribue peut-être à écarter certains bons candidats. Les corps policiers exigent une qualification qui circonscrit le bassin des candidats à ceux âgés de 22 à 29 ans. Nombreux sont les corps policiers qui refusent d'envisager la candidature de ceux sans expérience de vie, ce qui reporte l'âge de recrutement à environ 26 ans. À toutes fins utiles, c'est demander aux gens de s'intéresser à une autre carrière pour ensuite se raviser. Les candidats résolus à devenir policiers sont pour ainsi dire perdus à jamais. D'autres auront opté pour un style de vie qui ne leur permettra pas vraiment de changer de carrière s'ils leur faut investir dans leur propre formation. Il pourrait être difficile de les attirer à se joindre à la police.
- Les **directeurs d'association** rapportent que les corps policiers font l'essai de critères de recrutement pour élargir le bassin des candidats sans pour autant devoir rabaisser leurs normes. Par opposition à un seul jeu de normes standard, les corps policiers sont plus ou moins souples afin d'alimenter le vivier.
- Dans le choix des recrues, les **spécialistes en ressources humaines** identifient ce qui suit comme conditions essentielles :

Attend-on trop longtemps ?

Condition	Taux de réponse
Aucune condamnation sans pardon	100 %
Maturité	100 %
Aucun usage de drogues illicites	98 %
Assurance	98 %
Intégrité	95 %
Diplôme d'études collégiales	95 %
Dossier de conduite impeccable	95 %

- Les **directeurs d'association** s'accordent à dire que « intégrité », « aucune condamnation sans pardon », « assurance » et « maturité » sont des conditions essentielles ou très importantes que les recrues doivent satisfaire.
- Les collègues ont réussi à convaincre les **jeunes** que de détenir un certificat d'études policières leur ouvre la voie pour devenir policier. En effet, la grande majorité des jeunes pense que d'être détenteur d'un certificat d'études collégiales en techniques policières est une garantie d'emploi. Or, les spécialistes en ressources humaines disent le contraire, à savoir qu'un diplôme collégial dans un domaine d'études autre est tout aussi sinon plus utile au moment du recrutement.
- Par ailleurs, près de deux **jeunes** sur trois croient qu'il faut posséder un grade universitaire ou à tout le moins un diplôme d'études collégiales pour devenir policier. S'il est vrai que pareilles études sont utiles, ce ne sont pas tous les corps policiers qui exigent un baccalauréat ou un diplôme d'études collégiales. Selon 95 % des **spécialistes en ressources humaines**, un diplôme d'études collégiales est important (50 % « plus ou moins important », 31 % « très important » et 14 % « essentiel »). Selon 85 % des spécialistes en ressources humaines, il est important d'être titulaire d'un grade universitaire (62,5 % « plus ou moins important », 22 % « très important » et 0 % « essentiel »).
- Certains **spécialistes en ressources humaines** deviennent moins exigeants à l'égard des résultats académiques (10 % acceptent moins que le diplôme collégial et 14 %, le grade universitaire). S'il est vrai que le candidat est plus prisé s'il est titulaire d'un diplôme ou d'un grade, certains corps policiers acceptent des candidats dès la fin de leurs études secondaires (12^e année ou l'équivalent) afin d'élargir le bassin de candidats.
- Voici ce que les **étudiants** ont eu à dire lorsque nous leur avons demandé ce que seraient les exigences académiques minimales pour devenir policier :

Exigences académiques minimales	Taux de réponse chez les étudiants
Diplôme d'études secondaires	42,2 %
Diplômes d'études techniques, école de métiers/collège communautaire	38,2 %
Études collégiales/universitaires	9,1 %
Grade universitaire	8,9 %

- Lorsqu'il s'agit des antécédents sur le marché du travail, la plupart des **jeunes** pensent qu'il est utile d'avoir de l'expérience militaire. Ils croient aussi, mais à moindre titre, qu'il est utile d'avoir de l'expérience comme garde de sécurité. Soixante-six pour cent des **spécialistes en ressources humaines** avouent accorder une certaine importance à la formation militaire et, à un degré moindre, à la formation du garde de sécurité. Quoi qu'il en soit, ils préfèrent le candidat qui possède un diplôme d'études collégiales, un grade universitaire ou un certificat collégial d'études en techniques policières.
- Selon les **jeunes**, les cinq facteurs suivants sont les plus importants aux yeux des recruteurs de la police : 1) bonne forme physique, 2) aucun casier judiciaire, 3) éducation, 4) profil psychologique, et 5) vérification des antécédents.
- De l'avis des **étudiants** qui aspirent à devenir policier, les facteurs dont les recruteurs de la police tiennent compte lorsqu'ils examinent les demandes d'emploi des candidats sont :

Facteurs	Taux de réponse chez les étudiants
Antécédents (casier judiciaire)	16 %
Intégrité/caractère/tempérament	15 %
Résultats académiques/éducation	14 %
Maturité/expérience de vie	12 %
Antécédents de travail (aptitudes)	10 %
Bonne forme physique/santé	9 %
Engagement communautaire	8 %

- De plus, les **jeunes** estiment que les facteurs suivants sont importants pour obtenir un emploi comme policier :

Facteurs	Taux de réponse chez les jeunes
Niveau de conditionnement	93 %
Résultats académiques	79 %
Mobilité	78 %
Qualités physiques	77 %
Expérience pertinente	69 %

- De l'avis des **étudiants** qui aspirent à devenir policier, les facteurs suivants sont « Très importants » ou « Extrêmement importants » aux yeux des recruteurs de la police :

Facteurs	Taux de réponse chez les étudiants
Niveau de conditionnement	93 %
Résultats académiques	82 %
Expérience pertinente	77 %
Mobilité	74 %
Qualités physiques	54 %
Ethnie	26 %
Sexe	15 %
Orientation sexuelle	10 %

- Quarante pour cent des **jeunes** sondés affirment que si l'on a fait l'essai de drogues, on ne pourra jamais devenir policier. Il s'agit d'un constat important, car on écarte ainsi un nombre élevé de candidats.

8.5.2 Relever ou rabaisser la barre ?

- Dans l'ensemble, les normes de recrutement sont les mêmes. Quatorze pour cent des spécialistes en ressources humaines n'exigent plus de grade universitaire et seize pour cent d'entre eux acceptent les candidats qui ont fait l'essai de drogues. Par ailleurs, certains corps exigent davantage : bénévolat (16 %), tests psychologiques (27 %) et vérification des antécédents personnels et des références (14 %).
- Les **spécialistes en ressources humaines** déclarent que les changements qu'ils ont apportés aux normes de recrutement ont eu le plus d'incidence sur le recrutement. Ainsi, par exemple, un corps

policier estime que d'accepter des candidats plus jeunes fait toute la différence. Voici d'autres changements qui sont survenus où l'on :

- accepte les candidats qui ont fait l'essai de drogues (17 %),
 - accepte les candidats qui n'ont pas poursuivi des études universitaires (14 %) ou collégiales (10 %),
 - multiplie les vérifications des antécédents personnels (10 %) et les références (17 %),
 - multiplie les tests psychologiques (26 %) et polygraphiques (5 %), et
 - retient ceux qui sont multilingues (12 %).
- Les **directeurs d'association** signalent avoir noté des incohérences vis-à-vis des normes. Selon certains, on aurait abaissé la barre pour ce qui suit : bénévolat/travail communautaire, test polygraphique, (20 %), et grade universitaire, aucun usage de drogues illicites, tests d'aptitudes, tests psychologiques, (16 %). À remarquer que les directeurs d'association signalent également avoir observé que l'on aurait relevé la barre pour ce qui suit : bénévolat/travail communautaire (32 %), grade universitaire et maturité (28 %). Ainsi, les corps policiers empruntent des tactiques différentes pour augmenter la quantité ou accroître la qualité des personnes qu'ils attirent afin de trouver dans la région celles qui conviendront à leurs besoins.
 - Voici ce que les **directeurs d'association** ont pu observer depuis l'adoption de ces changements :
 - « on recrute des policiers qui sont plus âgés et qui possèdent une plus grande expérience de vie »,
 - « on a pu élargir le vivier de candidats »,
 - « les candidats ne sont pas aussi prometteurs »,
 - « on recrute davantage de personnes plus instruites alors que l'on écarte des candidats possédant des aptitudes, du bon sens et de l'engagement »,
 - « on écarte de bons candidats en raison de leur âge, de leur manque d'expérience de la vie, etc. Le bassin s'appauvrit », et
 - « on restreint le bassin de candidats ».

8.5.3 L'éducation : une norme ?

- Quatre-vingt-quatre pour cent des **spécialistes en ressources humaines** affirment que l'admissibilité du candidat est d'autant plus grande s'il a fait des études post-secondaires; ils accordent plus d'importance aux études universitaires et collégiales, et moins aux études collégiales en droit et en sécurité (techniques policières). Ces études sont importantes

parce qu'elles révèlent que le candidat est déterminé à apprendre, ce qui est une exigence, et qu'ils accordent la préférence au candidat qui y répond. À remarquer que l'on ne prête pas autant de valeur aux études policières qu'aux études générales. Il semblerait que ce message ne passe pas auprès des jeunes qui continuent de croire, à la majorité, qu'il est dans l'intérêt de quiconque veut devenir policier d'acquiescer de l'expérience, de poursuivre des études ou d'obtenir de la formation dans un domaine apparenté à la police.

Un grade universitaire ?

- Il existe une fracture entre la qualification requise aux fins du recrutement et ce qu'il faut au candidat une fois qu'il est en poste. Selon les **spécialistes en ressources humaines**, une fois qu'il est retenu par un corps policier, le candidat n'a pas besoin d'un grade universitaire pour être promu. De plus, 92 % des corps policiers ne font aucun lien entre le processus de promotion et le processus de formation.

Il y a donc lieu de se poser deux questions. Premièrement, si on n'a pas besoin d'un grade universitaire pour être promu, pourquoi certains corps policiers en font-ils un critère de recrutement ? Serait-ce un obstacle artificiel que des candidats qualifiés par ailleurs ne sauraient surmonter ? Deuxièmement, s'il n'y a aucun lien entre le processus de formation et l'éducation, la formation ou le perfectionnement de l'employé, quel est le mécanisme dont on se sert pour le préparer en vue d'une promotion ? Les corps policiers devraient disposer d'un mécanisme grâce auquel ils peuvent vérifier le rendement et la promesse de l'employé, par opposition à s'en remettre uniquement aux années d'ancienneté. Encore là, on risque de passer outre de bons éléments. Il est clair que les corps policiers n'exploitent pas pleinement les talents et les aptitudes de leurs employés.

8.6 Rendement du capital investi

Les données recueillies sur les dépenses propres au recrutement ne sont pas concluantes. À notre avis, de deux choses l'une : ou bien on n'a pas compris les questions ou bien on n'a pu y répondre parce qu'elles étaient trop difficiles, peut-être parce que les budgets ne sont pas conçus de manière à en tirer cette information. Le tableau ci-après résume les données que l'on a pu obtenir des corps policiers qui se sont donnés une stratégie de recrutement claire, nette et précise.

Taille	\$ investis	\$ investis, en moyenne	N ^{bre} d'employés à PT et à TP			Cote d'efficacité
			Min.	Max.	Moy.	
Moins de 25 employés	0 à 300	150	0	0,1	0,03	Efficace selon la plupart
Entre 25 et 99 employés	1 000 à 5 000	3 666,67	0	0,6	0,28	Efficace selon plus de la moitié
Entre 100 et 299 employés	500 à 96 970	12 863	0	4,75	1,32	Efficace selon la plupart
Entre 300 et 999 employés	2 500 à 212 000	57 416,67	2,5	9	4,75	Efficace selon la plupart
Plus de 1 000 employés	35 000 à 186 000	38 719,63	3	21	10,8	Efficace selon tous

Environ un pour cent des ressources humaines des corps policiers semble être investi dans les activités de recrutement, ainsi qu'une somme allant de 50 à 100 \$ par employé.

8.6.1 Satisfaction à l'égard des efforts de recrutement

- Trois quarts des **chefs de police** se disent satisfaits de leurs efforts de recrutement. La plupart affirment qu'ils arrivent à recruter le **nombre** d'employés dont ils ont besoin, plus de trois quarts, à recruter les employés de **qualité** dont ils ont besoin et près de la moitié, à recruter les employés **diversifiés** dont ils ont besoin.
- Les **chefs de police** estiment que leurs efforts de recrutement portent fruit et les **spécialistes en ressources humaines** pensent, en général, qu'ils tirent parti des ressources à leur disposition. Cependant, les **directeurs d'association** et les **agents de police** s'en préoccupent et certains s'empressent d'ajouter qu'il faut faire mieux.

8.7 Comparaison avec la pratique d'excellence de l'industrie en matière de recrutement

À la lumière des travaux et de l'expérience du groupe Hay en matière de ressources humaines, nous avons conclu qu'aux cours des dix dernières années, les pratiques de recrutement ont évolué pour tenir compte des impératifs de souplesse, de délai et de compétences. Les employeurs perçoivent les défis attribuables aux changements démographiques et se préparent en conséquence. Ils élaborent des stratégies clés en main comme s'ils concevaient des stratégies de marketing pour leurs biens et services. Ils identifient les points forts des employés; les attributs dont ils peuvent se servir pour se démarquer des autres employeurs, ceux qui sont

Commentaire sur les pratiques exemplaires

supérieurs à la pratique courante et ceux qui sont « souhaitables » (c'est-à-dire des attributs qui, s'ils n'existent pas, peuvent engendrer le mécontentement mais qui ne motivent pas les employés en soi).

Les employeurs admettent que la meilleure source de recrues sont les bons employés qui pensent peut-être partir. L'engagement des employés est le cri de ralliement de l'heure. Il s'agit d'une approche globale face à ce que les employés espèrent retirer de leurs relations avec l'employeur. Il ne suffit pas d'aplanir les irritants principaux : il s'agit de créer un milieu de travail positif où les employés veulent et peuvent contribuer efficacement. Bref, tout se résume à des pratiques de leadership efficaces en matière de gestion des effectifs. Les recherches que le groupe Hay a menées révèlent que les employés quittent leurs employeurs en raison de mauvais gestionnaires et de mauvaises pratiques de gestion, et nos recherches auprès du secteur de la police en confirment autant.

La souplesse est un autre pilier des pratiques de recrutement contemporaines. Les candidats veulent une offre d'emploi qui tienne compte de leurs besoins et qui constitue la preuve que leur employeur éventuel les appuie dans leur démarche. De nos jours, des modalités d'emploi intransigeantes peuvent constituer un obstacle majeur en termes de recrutement. Au sens large, la souplesse peut être réclamée à bien des égards, mais le plus souvent, les candidats veulent des heures de travail souples et des congés lorsqu'ils en ont besoin pour des activités autres.

Réagir en temps opportun est un autre enjeu de l'heure. Avec l'essor de l'an 2000, les employeurs avaient pris l'habitude de participer à des foires de recrutement où ils pouvaient offrir un emploi sur le champ aux candidats de leurs choix, avant que ces derniers n'aient frappé à d'autres portes. Cette époque glorieuse est révolue (enfin, pour l'instant), mais la pratique de conclure l'affaire rapidement a toujours cours. Les candidats s'attendent à recevoir une offre dans les semaines sinon les jours qui suivent leur demande d'emploi et n'assistent pas à plus de deux rondes d'entrevues et de tests. Les employeurs ont rationalisé leurs processus en conséquence.

Un temps de réponse écourté est également la marque des pratiques de recrutement axées sur les compétences. Les organisations savent qu'il leur faudra former leurs employés tout au long de leur carrière et se préoccupent davantage de vérifier la capacité du candidat à apprendre et à se perfectionner que de vérifier les aptitudes et les connaissances qu'ils possèdent à un moment donné. Par conséquent, si le candidat est prometteur et qu'il cadre bien la culture de l'entreprise, les employeurs

**Instance de
référence pour le
recrutement**

veulent bien investir dans le candidat et lui fournir la formation dont il aura besoin.

Grand Prévôt des Forces canadiennes

Le Grand Prévôt des Forces canadiennes, organisme policier de la Défense nationale, est l'une des instances avec lesquelles nous avons communiqué aux fins des pratiques d'excellence. Les Forces canadiennes et la Police militaire ont beaucoup de succès du côté recrutement. En fait, lorsque nous avons demandé à la Police militaire d'identifier les trois enjeux principaux en matière de ressources humaines auxquels elle fait face, « attirer la prochaine génération de talents » n'était pas du nombre. Elle se concentre plutôt sur l'engagement des employés vis-à-vis de l'organisation, le maintien de l'effectif, l'exploitation et la gestion des déploiements. Ne serait-ce du manque de fonds, elle serait mieux à même de former plus de gens et de leur offrir de meilleurs salaires.

À la différence de nombreux organismes, la Police militaire n'est pas aux prises avec des problèmes de recrutement. Elle prétend disposer des candidats qu'il lui faut pour répondre aux besoins du plan stratégique. La Police militaire cherche à pourvoir aux mêmes postes que ceux des Forces canadiennes, sauf qu'elle se fait dire, à chaque année, combien de postes auxquels elle pourra pourvoir. Aussi, dispose-t-elle de candidats en quantité suffisante.

Les services de recrutement des Forces canadiennes sont très efficaces. Ils exigent que les candidats aient suivi un programme d'études en techniques policières de deux ans pour répondre à leurs exigences académiques. Ils sont très proactifs car ils se rendent dans les collèges et ils demandent aux étudiants de s'inscrire auprès de leurs centres de recrutement. Les trois approches qu'ils privilégient pour trouver des candidats qualifiés sont le rayonnement auprès des collèges, les réserves des Forces canadiennes et le personnel des Forces canadiennes qui demande à être muté à la Police militaire. De plus, les recrues touchent un meilleur salaire en début de carrière et on assume leurs frais de formation. À l'heure actuelle, ils n'utilisent pas des mesures incitatives aux fins du recrutement. Il y a environ trois ans, ils offraient des mesures incitatives à ceux qui pouvaient passer outre la formation militaire de base ou le cours d'introduction à la police, en tout ou en partie. Une initiative heureuse qui leur a permis de répondre aux besoins de recrutement de l'époque. Ils prévoient leurs besoins de dotation sur une période de cinq ans en fonction des départs naturels et de la création de nouveaux postes. Ils ont connu un taux de roulement assez élevé, car les Forces canadiennes sont en pleine expansion et la Police militaire obtient un certain pourcentage de ses effectifs.

Les trois principaux attributs dont on se sert pour promouvoir la Police militaire ? La possibilité d'être au service de son pays, de voyager de par le monde et de faire partie d'une très grande communauté. Les Forces canadiennes ne ménagent aucun effort pour attirer les femmes, les raciaux visibles, les Autochtones et les personnes ayant un handicap. En effet, un recruteur ou un conseiller leur font visionner des bandes vidéos où ces groupes démographiques sont des figurants importants.

Lorsque la Police militaire choisit ses recrues, elle déclare le diplôme d'études collégiales ou le grade universitaire essentiel au même titre que « l'intégrité », « aucune condamnation sans pardon » et « aucun usage de drogues illicites », bien qu'elle accepte celles qui ont fait l'essai de certaines drogues à un moment donné de leur vie, mais jamais de drogues dures. De plus, le « bénévolat ou l'engagement communautaire » ainsi que « l'assurance » et la « maturité » sont des facteurs très importants. La Police militaire a recours à des centres d'évaluation pour vérifier les aptitudes des candidats et leur usage préalable de drogues.

Le processus de recrutement ne dépasse jamais les trois mois. La Police militaire a sondé bon nombre des candidats retenus et 80 pour cent d'entre eux ont déclaré avoir fait une demande d'emploi auprès d'autres corps policiers, mais que la Police militaire avait été bonne première à les relancer. La Police militaire passe par les centres d'évaluation quatre fois par année. Ainsi, par exemple, si un candidat se pointe en mai et que la prochaine évaluation est prévue en juin, le processus de recrutement peut être expédié. Cela dit, même trois mois peuvent être un obstacle insurmontable, par moment.

Les pratiques de recrutement de la Police militaire sont axées sur les compétences. Elle fait appel à une panoplie de douze à quatorze compétences comportementales dans ses centres d'évaluation par le biais de jeux de rôle collectifs, d'entrevues et une série d'exercices. Au nombre des compétences retenues : la pensée analytique, le processus décisionnel, l'impact personnel, l'entregent, la tolérance, le travail consciencieux, la résistance au stress, le travail d'équipe, l'intelligence pratique, les communications verbales et écrites, le leadership et l'intégrité.

Lorsqu'on a demandé à la Police militaire de préciser ce qui à son avis constitue une pratique d'excellence, elle a répondu : « notre situation est unique parce que nous avons accès aux services de recrutement des Forces canadiennes qui sont présents partout au pays ». Toutefois, elle admet que de nouvelles vidéos pourraient être une pratique exemplaire.

Bref, selon la Police militaire, les pratiques optimales qui seraient les plus utiles aux corps policiers sont : des techniques de recrutement dynamiques, y compris la multiplication des contacts avec les candidats et des délais de recrutement plus serrés, le recours aux compétences et aux bandes vidéos.

Corps policier de la Nouvelle-Galles du Sud

Le corps policier de la Nouvelle-Galles du Sud (PNGS), en Australie, est une autre instance avec laquelle nous sommes entrés en rapport aux fins des pratiques d'excellence. La PNGS a beaucoup de succès à recruter des candidats. Au cours des cinq dernières années, elle en a recruté plus de 1 000. Elle avoue utiliser toutes les stratégies de recrutement en tandem avec ses initiatives de marketing. Elle évalue officiellement le succès de ses efforts de recrutement et les trois méthodes qu'elle privilégie pour recruter des candidats qualifiés sont : le site Web, la télévision et les petites annonces dans les journaux. La radio s'est avérée le mode de recrutement qui rapporte le moins. De plus, par le passé, en périodes de pointe pour le recrutement, elle a offert des bourses d'études aux recrues potentielles à titre de mesure incitative, bourses qui ne sont pas offertes au personnel en poste.

Pour promouvoir la police de la Nouvelle-Galles du Sud, les instances policières misent sur les trois atouts suivants, soit la possibilité de faire la différence dans sa collectivité, de travailler dans un milieu diversifié et représentatif, et de gagner un salaire alléchant.

Tout comme au Canada, les nouvelles recrues sont âgées de 26 à 29 ans. Le corps policier de la Nouvelle-Galles du Sud s'efforce d'attirer les groupes démographiques et il a réussi à atteindre et même à surpasser les objectifs fixés. Au nombre des stratégies qu'il emploie pour attirer les femmes, les raciaux visibles et les Autochtones : la création d'une voie d'accès rationalisée à l'intention des diplômées, l'adoption de stratégies de communication pour avoir raison des fausses idées que l'on se fait de la PNGS et des raciaux visibles, et l'octroi de places chez les cadets et de bourses aux Autochtones.

À remarquer que le choix des recrues ne tient pas compte de leur expérience de travail préalable, de leur bénévolat ou de leur engagement communautaire. De plus, l'assurance et la maturité sont « plus ou moins importantes ». Cependant, un grade universitaire, un dossier de conduite impeccable, aucune condamnation sans pardon, aucun usage de drogues illicites et l'intégrité sont toutes des conditions « essentielles ».

Instance de référence pour la diversité

En ce qui a trait aux pratiques d'excellence, le corps policier de la Nouvelle-Galles du Sud estime que les foires aux carrières interactives ont la cote, plutôt que les séances d'information. À la lumière de leur expérience, les forces de l'ordre affirment avoir intérêt à recourir davantage à la publicité télévisée aux fins du recrutement.

Nous avons identifié la Banque de Montréal à titre d'instance qui utilise à bon escient les pratiques d'excellence pour créer et entretenir un effectif diversifié. La Banque de Montréal a renvoyé le groupe Hay à son *Rapport narratif 2005 sur l'équité en matière d'emploi* qui figure sur son site Web. La description qui suit s'inspire de l'information tirée du rapport, et est présentée avec l'autorisation de la banque.¹³

Créer et maintenir un effectif hétérogène et un milieu de travail équitable et favorable demeure un objectif hautement prioritaire à BMO Groupe financier. La diversité et l'équité en milieu de travail font à ce point partie intégrante de notre organisation qu'elles sont clairement reflétées dans nos valeurs d'entreprise.

*Le taux de représentation des **femmes** au sein de l'équipe des « cadres supérieurs » de BMO en poste au Canada a augmenté de neuf pour cent en 1991 à 34 % en 2005. La représentation des **minorités visibles** a continué d'augmenter à 22 % en 2005, et à 15,5 % dans la catégorie « cadres intermédiaires et autres administrateurs ». Le nombre d'employés membres des minorités visibles qui occupaient ce type de postes a grimpé de cinq pour cent, tandis que l'effectif total de BMO n'a augmenté que de deux pour cent dans cette catégorie. En 2005, le taux de représentation des Autochtones a accru aux postes de « cadres supérieurs et autres administrateurs » et de « personnel de bureau », avec un plus haut taux de représentation et d'embauche que tous les autres groupes faisant partie de l'effectif total de BMO.*

Afin d'assurer la continuité des progrès, BMO suit minutieusement ses réussites sur une base régulière. L'engagement de BMO à l'égard de la diversité et de l'équité en milieu de travail est soutenu par une imposante infrastructure, comprenant l'établissement d'objectifs, le suivi et l'évaluation. Au moyen d'une série de rapports de gestion trimestriels en ligne, le chef de la direction et tous les membres de la haute direction de BMO sont en mesure de suivre les progrès réalisés par rapport à ces objectifs sur une base trimestrielle. Les dirigeants, y compris ceux qui gèrent des secteurs d'activité régis par les provinces, sont responsables de

¹³ *Rapport narratif 2005 sur l'équité en matière d'emploi*, avec autorisation. Voir le site Web de BMO.

l'atteinte de ces objectifs dont on tient compte dans leur évaluation annuelle de rendement. De plus, tous les dirigeants des Ressources humaines reçoivent mensuellement le Human Capital Metrics Report comprenant les plus récentes données sur la diversité, qui fait partie de la « fiche d'évaluation » de la direction des Ressources humaines.

Les programmes d'approche des groupes désignés se poursuivent. Chacun de ces programmes vise à sensibiliser les groupes désignés aux carrières qui s'offrent à eux non seulement dans les secteurs traditionnels mais aussi dans tous les secteurs des services financiers, et à mieux faire connaître BMO au sein des collectivités particulières.

BMO fait appel à des recruteurs spécialisés dans les questions de diversité pour assurer une approche centrée sur les candidats issus des groupes désignés. Ils défendent la candidature de postulants qualifiés et veillent à la communication cohérente entre toutes les parties durant tout le processus de recrutement. Les postulants et les directeurs recruteurs reçoivent également un encadrement et du soutien supplémentaires en préparation pour les entrevues. De plus, le recruteur spécialisé dans les questions de diversité assure l'approche auprès d'agences locales desservant des communautés diversifiées. Ce qui prend la forme de présentations en classe. Les candidats sont ainsi informés de toutes les étapes du processus de demande d'emploi, de la préparation d'un curriculum vitae, du processus d'entrevue et de développement des compétences générales. Ces présentations permettent l'établissement de relations entre les services de recrutement de BMO et les agences locales.

BMO a pris la décision délibérée de s'associer à des organismes qui offrent des possibilités d'emploi aux collectivités traditionnellement sous-représentées. Par exemple, BMO a commandité des activités pour la collectivité des minorités visibles, notamment le souper annuel des prix MicroSkills. Organisme multiculturel communautaire sans but lucratif, MicroSkills a à coeur d'aider les chômeurs, en accordant priorité aux femmes, aux minorités et aux immigrants.

Entre autres initiatives importantes, mentionnons les liens qu'elle continue d'entretenir avec l'université Ryerson. Dans le cadre du programme Tri-Mentoring unique offert par l'université, des mentors de BMO procurent du soutien et des conseils sur les choix de carrière aux étudiants membres des minorités visibles et aux étudiants autochtones afin de faciliter la transition entre le monde scolaire et le monde du travail. En 2005, douze mentors provenant de l'ensemble de BMO ont participé au programme.

Le programme des Bourses des possibilités de BMO s'est poursuivi, avec la remise de 19 bourses. Chaque bourse de 1 000 \$ est décernée à un étudiant méritoire. Les critères de sélection comprennent les résultats scolaires et l'action communautaire.

BMO a établi et entretient des relations suivies avec plusieurs établissements postsecondaires. Il est notamment un commanditaire-fondateur du programme de MBA pour les Autochtones de l'université de la Saskatchewan, qui met l'accent sur le développement économique et l'expansion des entreprises autochtones.

BMO participe aussi au programme de stages INRoads qui vise à développer des compétences en affaires et en leadership chez les jeunes des minorités visibles et des collectivités autochtones. En 2005, BMO a continué de parrainer deux étudiants autochtones de l'université de la Saskatchewan dans le cadre du programme de stages INRoads.

BMO s'est aussi associé aux représentants des cinq grandes institutions financières et du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien afin de créer des liens durables entre le secteur des services financiers et les collectivités autochtones en vue d'encourager leurs membres à faire carrière dans les services financiers. Des représentants de BMO se sont rendus au Grand River Employment and Training Centre des Six Nations pour discuter de possibilités de carrière dans le secteur des services financiers et de la façon dont BMO peut mieux répondre aux besoins des employés autochtones.

En 2005, BMO a accordé son soutien aux bourses June Callwood du Mouvement Harmony, décernées chaque année à des finissants du secondaire qui ont contribué à des programmes faisant la promotion de la diversité culturelle au sein de leur communauté et qui ont aidé à lutter contre le racisme et la discrimination.

Les stratégies de recrutement de BMO sont aussi nombreuses et diversifiées que ses partenariats avec les collectivités. Des partenariats ont été formés avec Business Leadership Networks dans plusieurs provinces du Canada. BMO a aussi formé un partenariat d'emploi de représentants du service à la clientèle pour les immigrants avec le ministère du Travail et de l'Immigration du Manitoba. Trois représentants du service à la clientèle stagiaires ont été embauchés dans le cadre de ce programme et ont travaillé à plein temps pendant trois mois après avoir suivi un programme de formation de cinq semaines.

BMO a lancé un programme pilote de recrutement d'étudiants présentement inscrits dans des collèges et des universités du Canada. L'objectif du programme est de fournir de la formation dans le secteur des services financiers et d'offrir, en fin de compte, à ces personnes un emploi à plein temps à la fin de leurs études. Le programme permettra à BMO d'engager des personnes plus tôt dans leur vie professionnelle afin d'améliorer le maintien de l'effectif en offrant une plus grande exposition aux natures différentes et à la flexibilité des emplois au sein de l'entreprise. Le programme soutient l'embauche d'étudiants issus de tous les groupes désignés.

Pour accroître l'aptitude de BMO à recruter les meilleurs talents issus des groupes désignés, son partenaire recruteur a élaboré des stratégies précises de recrutement tenant compte des questions de diversité pour chaque secteur d'activité. De plus, il a mis en place un nouveau système de production de rapports qui permettra une surveillance étroite et l'analyse du cheminement des candidats aux diverses étapes du recrutement. Ce système de suivi vient compléter la structure d'information officielle de BMO.

Plusieurs organismes externes ont reconnu BMO pour son engagement de maintenir un effectif hétérogène et un milieu de travail équitable, favorable et inclusif. Le magazine Maclean's et Mediacorp ont classé BMO au nombre des 100 meilleurs employeurs au Canada. BMO a aussi été cité au nombre des cents meilleurs pour la formation et le perfectionnement par le magazine Training. La Fondation canadienne des relations raciales (FCRR) a décerné à BMO Groupe financier son tout premier prix d'excellence du secteur des entreprises. BMO a reçu ce prix prestigieux en reconnaissance de son programme sur la diversité pour l'ensemble de l'entreprise et de sa réussite à concilier la stratégie sur la diversité avec les objectifs d'entreprise et le rendement individuel.

8.8 Autres possibilités

De nos jours, les forces policières ont l'embarras du choix en matière de pratiques d'excellence. Il importe cependant de se rappeler que des corps policiers de tailles différentes et de moyens différents ont des besoins différents. Ce que l'un peut considérer comme pratique exemplaire peut être une pratique anodine pour un autre qui l'a peut-être mise à jour depuis et qui n'est donc plus réputée une pratique optimale aux yeux d'autres encore. Par ailleurs, pour certains corps policiers, une pratique donnée ne convient peut-être pas à leurs besoins actuels ou à leurs priorités opérationnelles. Comme on peut le constater à la lecture des observations contenues dans la section ci-après, une entité nationale aurait un rôle à

jouer pour fournir une infrastructure et un soutien dans le cadre de l'échange d'information.

8.8.1 Pratiques d'excellence

Les **spécialistes en ressources humaines** nous ont fourni un échantillon de pratiques exemplaires en matière de recrutement et du maintien de l'effectif, notamment :

- « *demander des références* »,
- « *naviguer le site Web de l'instance en cause* »,
- « *centraliser le processus s'est avéré la mesure la plus importante et la plus efficace* »,
- « *mener des entrevues axées sur les compétences* »,
- « *recruter des retraités pour se partager des postes* »,
- « *normaliser les processus dont se servent les nombreux corps policiers de la province encourage, dans certains cas, l'échange d'information sur les candidats* »,
- « *miser sur le service à la clientèle lorsque l'on traite avec les postulants, communiquer régulièrement avec eux et leur faire subir les tests dans les meilleurs délais* », **et**
- « *se donner un plan formel et en évaluer le succès* ».

Avec la Police provinciale de l'Ontario, nous avons exploré davantage la pratique exemplaire portant sur la centralisation du processus de recrutement. Le processus de sélection des policiers en Ontario se déroule comme suit :

Instance de référence pour le processus de recrutement

Une initiative du ministère provincial, en collaboration avec l'Association des chefs de police de l'Ontario, le processus de sélection des agents de police (SSAP) est né au lendemain de consultations menées au cours du milieu des années 1990, auxquelles presque tous les corps policiers de l'Ontario ont participé. La plupart des corps policiers qui y souscrivent s'adressent à une entreprise d'évaluation privée qui se charge de tester les postulants. Toute l'information pertinente aux tests passe par un bureau de sélection des policiers. Les tests (aptitude cognitive, aptitudes, discernement situationnel et condition physique) sont administrés avant que le candidat ne présente sa demande à quelconque corps policier. Si le candidat répond aux exigences, on lui remet un certificat attestant ses résultats qu'il peut annexer à la demande d'emploi qu'il fait auprès du corps policier participant de son choix. Après quoi, le candidat se présente à une entrevue (Local Focused Interview – entrevue exploratoire locale) au cours de laquelle un ou des recruteurs lui posent une kyrielle de questions sur une foule de sujets : test sur la toxicomanie, intégrité, souplesse, stabilité financière, disponibilité à travailler partout en Ontario, engagement communautaire, relations interpersonnelles avec des gens de

cultures différentes. On examine le tout de nouveau au moment de la vérification des antécédents personnels et professionnels : il s'agit d'une façon de contrôler l'intégrité du candidat. Le recruteur peut signaler quelques points à approfondir à l'enquêteur qui relève du corps policier et éventuel employeur du candidat. Si le candidat réussit à l'entrevue exploratoire, on passe à la vérification des antécédents. C'est à cette étape du processus qu'il doit subir des tests psychologiques. On travaille présentement à la mise à jour des types de tests à administrer. Un psychométricien ou un psychologue, ou les deux, revoient les résultats du candidat, après quoi on procède à la vérification des antécédents qui porte sur ce qui suit : vérification de l'existence d'un casier judiciaire, vérification de la situation financière, entrevue avec tous les employeurs précédents, vérification des périodes écoulées entre deux emplois, vérification des références, entrevue auprès des membres de la famille immédiate, des voisins et des parents. Aucun test polygraphique n'est administré. Si tout se passe bien, on fait une offre d'emploi au candidat. Ce processus prend six mois, du début jusqu'à la fin.¹⁴

8.8.2 Place à l'amélioration

Nous avons demandé aux **spécialistes en ressources humaines** d'identifier les mesures qu'ils ont prises pour améliorer le recrutement et le maintien de l'effectif, ainsi que les mesures auxquelles ils ont renoncé parce qu'elles se sont avérées inefficaces. Voici quelques réponses, entre autres :

- « *réduire le seuil propre aux aptitudes cognitives* »,
- « *lors de l'entrevue, poser davantage de questions où il faut passer à l'action par opposition à présenter des situations hypothétiques* »,
- « *réduire les annonces dans les petites annonces et assister à moins de foires aux carrières* »,
- « *réduire la publicité dans les médias* »,
- « *renoncer aux 107 \$, soit les droits afférents à la demande d'emploi* » et,
- « *cesser de recruter des gens qui n'ont aucun lien avec notre collectivité, ainsi ils seront moins nombreux à nous quitter* ».

8.8.3 Initiatives favorisant le recrutement dans le secteur policier

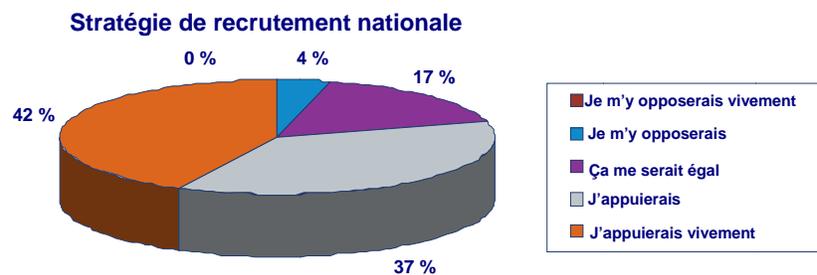
Les **spécialistes en ressources humaines** affirment que les initiatives suivantes sont les plus utiles aux fins du recrutement dans le secteur policier.

- « *procéder à une campagne de publicité nationale et à une campagne de recrutement d'envergure* »,

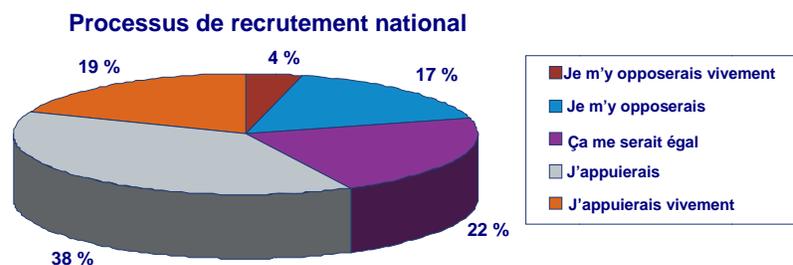
¹⁴ Source : Extrait tiré d'une entrevue entre le groupe Hay et la PPO.

- « communiquer les bons côtés de la carrière de policier aux jeunes, en utilisant les moyens qu'ils comprennent et qu'ils apprécient »,
- « établir une base de données afin de faciliter l'échange d'information sur les candidats qui postulent un emploi auprès de plusieurs services »,
- « retenir les pratiques d'excellence propres au recrutement d'approche et à la gestion de la diversité »,
- « recruter davantage au moyen de l'Internet, des sites Web des corps policiers »,
- « favoriser un processus d'entrevue plus éclairé »,
- « offrir des mesures incitatives aux employés qui recommandent des candidats potentiels » et,
- « établir une équipe de professionnels qui se rendront auprès des établissements d'enseignement post-secondaire pour repérer les meilleurs éléments ».

Nous avons demandé aux **chefs de police** s'ils appuieraient une stratégie de recrutement nationale, un processus de recrutement national et des tests standardisés à l'échelle nationale pour les nouveaux candidats. Voici leurs réponses :

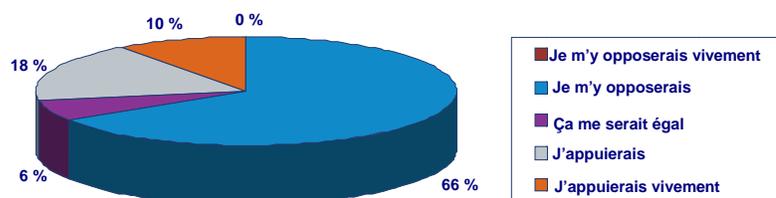


Près de 80 % des chefs sont en faveur d'une stratégie de recrutement nationale.



Près de 60 % des chefs sont en faveur d'un processus national de demandes d'emploi chez les recrues.

Tests standardisés nationaux pour les nouveaux



Près de 30 % des chefs de police sont en faveur de tests standardisés à l'échelle nationale pour les nouveaux candidats.

Pour conclure, il existe des pratiques exemplaires dont les corps policiers et tout le secteur policier peuvent se prévaloir. Nos conseils en ce sens sont fonction de ce que nous avons pu observer dans les pratiques d'excellence existantes. Certaines régions ont fait des progrès marqués pour se donner un processus centralisé de demandes d'emploi; un processus qui est manifestement viable et efficace.

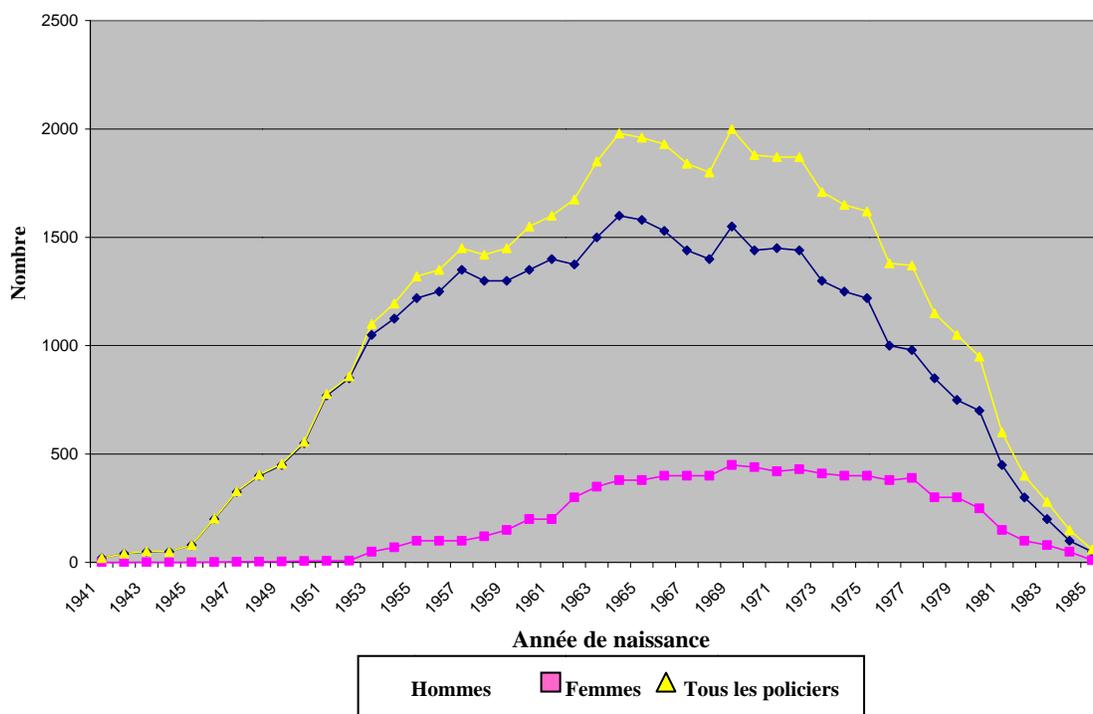
En adaptant les pratiques optimales de l'heure, nous croyons qu'il y a place pour un organisme national et un processus central qui traitera au nom du secteur avec la cohorte des recrues afin d'alimenter un vivier où foisonnent les candidats aptes et motivés. Cet organisme se verrait confier le mandat de promouvoir les emplois et la carrière de policier, de conclure des partenariats avec les établissements d'enseignement (collèges et universités) afin de multiplier les recrues qualifiées, de centraliser le processus de demandes d'emploi et de fournir d'autres services apparentés au recrutement à l'échelle du pays, étant entendu que les corps policiers continueraient de choisir et de recruter les leurs.

Dans le chapitre suivant, nous faisons état de nos recommandations propres au recrutement et au maintien de l'effectif.

9.0 Recommandations propres au recrutement et au maintien de l'effectif

Le secteur policier est en mode recrutement et le sera activement au cours des dix années à venir. Le tableau ci-après ¹⁵ illustre le nombre de policiers selon l'année de naissance et le sexe, ainsi que le nombre de policiers qui atteindront l'âge de la retraite à chaque année dans les dix prochaines années, qui sera deux fois plus élevé qu'il ne l'a été ces dernières années. Si l'agent de police prend habituellement sa retraite à la fin de la cinquantaine, alors ceux qui sont nés dans les années 50 arrivent à l'âge critique – 500 personnes au total. Dans dix ans, ils seront plus de 1 500 à célébrer leurs 55 ans. Mais on n'atteindra pas une pointe avant l'an 2020. Pour maintenir le total des effectifs actuels au Canada, les corps policiers devront doubler sinon tripler le nombre de recrues pendant plus de dix ans.

Agents de police, selon l'année de naissance et le sexe



¹⁵ Source : *La Police en 2005*.

Mais il ne suffit pas de faire du sur place. Le secteur policier a déjà du mal à remplir ses obligations avec les effectifs actuels et les pressions vont aller grandissant.

Bien que la demande en policiers soit à la hausse, il y a lieu de s'inquiéter de l'offre. En effet, l'approvisionnement en candidats intéressés (et intéressants) est à la baisse. Le marché du travail offre déjà de nombreuses possibilités aux jeunes gens capables et, avec le départ imminent des baby boomers, nombreux seront les secteurs de l'économie qui vont multiplier leurs efforts de recrutement. Cette pénurie éventuelle sera encore plus lourde de conséquences dans le secteur de la police, car la population cible n'est pas en grande partie intéressée à faire carrière dans la police.

Par ailleurs, si à première vue, l'idée d'alimenter le vivier de candidats de néo-immigrants paraît séduisante, il est difficile d'attirer certains de ces candidats, en raison de leur expérience et de leurs perceptions des forces du maintien de l'ordre dans leur pays d'origine. De plus, il n'est pas évident de recruter parmi les immigrants, car il peut être difficile de vérifier leurs antécédents et de confirmer leur qualification, ainsi que leur expérience de travail.

Afin de s'attaquer aux enjeux de l'offre et de la demande propres au recrutement, le secteur policier devra repenser du tout au tout sa façon de recruter. Les procédés et les méthodes actuels étaient efficaces dans un monde où on ne manquait pas de candidats et où le défi était de choisir les meilleurs éléments de ce bassin de candidats, et tous commençaient au bas de l'échelle. À l'avenir, il faudra susciter l'intérêt des gens à l'endroit de la carrière de policier afin de disposer d'un nombre suffisant de candidats, de multiplier les voies d'accès à la profession et de se donner les procédés et les outils les plus rationalisés et les plus efficaces. Les objectifs de cette nouvelle approche au recrutement :

- accroître le nombre de recrues compétentes à chaque année,
- rationaliser et accélérer le processus de recrutement, et
- réduire le coût de recrutement par candidat.

Nos recommandations quant à la manière d'atteindre ces objectifs sont illustrées ci-après :



9.1 Susciter l'intérêt à l'endroit de la carrière policière

Recommandation RMP-1

RMP-1 : Mener une campagne pancanadienne portant sur la police comme choix de carrière et celle-ci devrait être confiée à un comité directeur composé d'intéressés qui décideront du contenu et des modes médiatiques à emprunter. La campagne devrait cibler les 19 à 40 ans.

Nombreuses sont les professions et les métiers qui se promouvoient activement au moyen de la télévision, de la radio, des panneaux publicitaires et de l'Internet, et la police ne saurait être laissée pour compte. Nous recommandons au secteur de la police d'en faire autant et de mener une campagne pancanadienne afin de sensibiliser les Canadiennes et les Canadiens (jeunes, adultes, parents, hommes, femmes et toutes les nationalités). À notre avis, cette campagne devrait s'adresser au plus grand nombre afin d'intéresser les jeunes, en bas âge, de promouvoir la police à titre de deuxième ou troisième carrière auprès des adultes et de fournir de l'information aux parents afin qu'ils appuient leurs jeunes dans leur choix de carrière. De plus, cette campagne devrait porter sur la variété des tâches et viser les hommes et les femmes de toutes les nationalités.

Nos recherches révèlent que les messages positifs au sujet de la police parviennent aux oreilles des jeunes, entre autres : aider les gens, être au service de sa collectivité, être bien rémunéré. Le revers de la médaille toutefois c'est que les médias ont mis en relief les côtés éventuellement négatifs de la police et ainsi donné à plus d'un une fausse idée de la réalité policière. Afin de contrer ces perceptions négatives, soit de s'exposer au danger, de compromettre l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle, et de devoir travailler par quarts, et de souligner les beaux côtés du métier, la campagne de promotion devrait se concentrer sur ce qui suit :

- 1) mettre l'accent sur l'engagement communautaire et le service public,
- 2) présenter un style de vie agréable grâce aux avantages financiers et autres,
- 3) réduire la crainte du danger en comparant la police à d'autres emplois familiers ou ordinaires, tels l'agriculture, la construction, etc.,
- 4) faire valoir les avantages du travail par quarts, et
- 5) montrer l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle qu'on atteint les policiers en poste.

De plus, il serait dans l'intérêt du secteur de la police de souligner la polyvalence des aptitudes acquises à titre de policier. Ces aptitudes ne se limitent pas à la conduite, au tir et à la mise des criminels en état d'arrestation. On peut acquérir et exécuter de nombreuses aptitudes et compétences au sein de la police, des aptitudes et des compétences prisées par une foule d'autres professions. Pour en citer quelques-unes : communication interpersonnelle, pensée analytique et conceptuelle, enquête, prise de décision, retenue et assurance.

Au moment d'élaborer cette campagne nationale, le secteur policier doit s'assurer de promouvoir la police de manière à ce que tous les corps policiers en bénéficient, grands et petits, urbains et ruraux.

Il y a lieu de se renseigner davantage sur la méthodologie à retenir pour concevoir la campagne et pour décider des médias à retenir. Nous soumettons que, selon nous, la campagne devrait emprunter une foule de médias pro-actifs tels les bandes vidéos, les supports audios, la presse, la télévision, la radio, la vidéo Internet, les présentations, les brochures et les affiches. La documentation pourra aussi servir à faire des exposés à tous les niveaux d'enseignement et à tous les groupes cibles dont notamment les groupes ethniques.

9.2 Repérer les candidats

Recommandation RMP-2

***RMP-2 :** Élargir le modèle actuel de la prestation des services, afin d'optimiser les différentes catégories d'emploi, en permettant aux civils, aux aspirants-policiers, aux agents communautaires et aux agents de police de jouer un plus grand nombre de rôles. Le secteur devrait accroître la catégorie des aspirants-policiers afin de combler l'écart des cinq ans et d'attirer des candidats intéressants mais sans expérience.*

Les jeunes entreprennent une carrière à la fin de leurs études et sont habituellement disposés à changer de carrière pendant leurs années

productives. Le secteur de la police semble privilégier les candidats qui ont acquis une certaine expérience de vie après leurs études, mais qui sont encore assez jeunes pour faire carrière au sein de la police (les recrues ont 26 ans, en moyenne). Les corps policiers sont donc nombreux à écarter des jeunes nouvellement diplômés (de l'école secondaire, du collège ou de l'université) et à renoncer à de bons éléments qui se voient contraints de faire un autre choix de carrière qu'ils ne voudront peut-être plus quitter après coup.

9.2.1 L'arrivée des aspirants-policiers

Nous croyons que la police devrait accueillir de jeunes gens capables âgées de 20 à 22 ans (c.-à-d. des diplômés du collège ou de l'université) et leur confier un rôle d'apprenti s'ils ne sont pas réputés à même d'assumer toutes les responsabilités de l'agent autonome. En fait, de tout temps, le secteur a accepté des candidats relativement jeunes; l'augmentation de la moyenne d'âge est un phénomène relativement récent. Nombreuses sont les jeunes gens (20 à 25 ans) qui pourraient être reçus d'emblée à titre d'agent autonome; il s'agit-là d'une pratique à encourager. Ce programme a pour objet de retenir les services d'un assez grand nombre de gens qui seraient écartés aux termes des pratiques actuelles. Nous parlons d'aspirant-policier, même si nous savons que certaines parties du secteur utilisent le vocable à d'autres fins. Il y a certainement moyen de confier aux aspirants-policiers des tâches dont ils pourraient s'acquitter en fonction de leur expérience relative et qui seraient néanmoins d'un précieux concours aux agents de police autonomes. Ils pourraient les soulager d'un certain fardeau administratif et les aider à s'acquitter de certaines tâches routinières telles la gestion du public et la circulation routière. Nous nous attendons à ce que le concept de l'aspirant-policier devienne à ce point populaire que les aspirants-policiers viendront sensiblement grossir les rangs des recrues. Le défi sera de leur trouver des rôles qui font pleinement appel à leurs aptitudes, de leur fournir des possibilités de perfectionnement, de dispenser les agents de tâches fastidieuses et à faible risque tout en veillant à la sécurité du public. Voici notre vision d'un programme à l'intention des aspirants-policiers :

Programme des aspirants-policiers



Pour le secteur policier, nous entrevoyons une offre d'emploi pour tous les inscrits auprès d'une académie dès qu'ils ont terminé leurs études avec succès. Aux termes du programme d'études habituellement dispensées par les académies, les recrues obtiennent leur diplôme après trois mois, puis rentrent à l'emploi des corps policiers. Dans le cas du programme des aspirants-policiers, il y aurait trois contrats renouvelables annuellement, selon que les candidats obtiennent une bonne évaluation du rendement à l'expiration du contrat annuel.

Seuls les candidats ayant été retenus après le processus de tri et d'évaluation seraient admissibles au programme de formation des aspirants-policiers et se verraient offrir un emploi à contrat. Le programme de formation comporterait trois contrats d'un an et chaque contrat annuel débiterait par un mois de formation à l'académie. Le programme de formation des aspirants-policiers qui serait offert par les académies comporterait quatre volets : première (orientation), deuxième et troisième années, puis diplômation ou emploi à temps plein. À la fin de la première séance de formation, l'aspirant-policier travaillerait pendant les onze mois restants du contrat annuel auprès du corps policier qui lui a fait l'offre de s'inscrire au programme et ce, à titre d'employé civil qui vient seconder les policiers. S'il veut travailler les onze mois précités, l'aspirant-policier doit réussir à la séance d'orientation de l'académie. Pour passer à la deuxième année du programme, l'aspirant-policier doit avoir eu un rendement satisfaisant pendant la durée du premier contrat d'un an. Une fois la formation terminée, l'aspirant-policier obtiendrait un deuxième contrat d'un an aux termes duquel il lui faudrait suivre, le premier mois du contrat, une autre séance de formation à l'académie. À la fin de cette formation, il travaillerait pendant les onze mois restants de ce deuxième contrat annuel auprès du même corps policier qui lui a fait l'offre de s'inscrire au programme et ce, à titre d'employé civil qui vient seconder les policiers. Et, ainsi il en va pour la troisième année qui, une fois terminée avec succès, voit l'académie conférer un diplôme à

l'aspirant-policier qui deviendrait alors policier autonome à part entière et à temps plein.

L'adoption d'un tel programme permettrait au secteur de la police de repêcher de jeunes recrues enthousiastes et prometteuses, alors qu'elles ne font que commencer leur vie et qu'elles sont moins enclines à se laisser séduire par une autre carrière le temps qu'elles patientent afin de satisfaire aux exigences du processus de recrutement du corps policier. Par ailleurs, parce que l'aspirant-policier travaille en cours de formation, il a de meilleures chances de répondre aux critères de sélection des policiers. Ainsi, par exemple, alors qu'il est aspirant-policier, le candidat peut travailler dans le secteur et prendre le temps qu'il faut pour répondre à tous les critères de sélection (tels posséder un dossier de conduite impeccable).

9.2.2 L'arrivée des agents de police

C'est la voie habituelle que les recrues empruntent, pour la plupart, c'est-à-dire la pratique courante. La personne possédant la maturité et les compétences voulues postule un emploi de policier (se reporter au processus de demande emploi amendé et exposé à la RMP-5), s'inscrit au programme standard de l'académie où il obtient son diplôme d'agent de police. Pour l'obtention d'un emploi, on exige certains crédits correspondant aux cours pré-requis que le candidat peut suivre auprès d'une multitude de collèges dont les programmes sont accrédités (se reporter à FP-7, chapitre 11, point 2).

Tous les étudiants et les aspirants-policiers qui fréquentent l'académie sont des employés rémunérés en stage probatoire. Le temps qu'ils passent à l'académie compte aux fins de la durée du stage probatoire. Tous les aspirants-policiers qui terminent leurs études avec succès peuvent s'attendre à devenir policier; il serait effectivement rare pour un étudiant de terminer ses études sans pour autant obtenir un emploi permanent.

9.2.3 L'arrivée des agents de police mûrs

Nous croyons qu'il existe une belle occasion de recruter des candidats d'âge mûr. Le secteur policier ne devrait pas supposer qu'un agent de police doit travailler 20 ans et plus pour être réputé avoir fait carrière dans la police. Ce qu'il en coûte pour former un agent de police (à la lumière des recommandations ci-après) n'est pas à ce point élevé qu'il faille trouver sans intérêt une carrière d'une durée allant de dix à quinze ans.

Les candidats dans la trentaine et jusqu'à 40 ans ont peut-être beaucoup à offrir notamment l'expérience acquise dans leurs carrières antérieures.

Nombreux sont les jeunes qui, pendant leur vingtaine, passent d'une carrière à l'autre ou d'un emplacement à l'autre et qui, dans leur trentaine, recherchent une situation de travail plus stable et prévisible, peut-être parce qu'ils ont entrepris une vie à deux et ont maintenant des enfants, et ceux qui ont eu leur famille plus tôt dans la vie sont peut-être maintenant prêts à réintégrer le milieu de travail, et ceux de milieux différents et dont les attitudes à l'endroit de la police étaient négatives pendant leur jeunesse ont depuis mûri (sans doute étant maintenant chefs de jeune famille, à leur tour) et sont mieux disposés à faire carrière dans la police. Peu importe leurs antécédents, nous croyons qu'ils constituent une bonne source de talents aux fins du recrutement.

La campagne de promotion nationale devrait encourager ces candidats à faire une demande d'emploi.

**Recommandation
RMP-3**

***RMP-3** : Établir des partenariats véritables avec les établissements d'enseignement afin de favoriser le repérage des candidats de haut calibre.*

Le secteur de la police fait face à un dilemme quant à sa façon de traiter avec les collèges et les universités. À l'heure actuelle, il y a double emploi dans la formation dispensée aux recrues potentielles. Elles sont nombreuses à suivre des programmes d'études auprès d'établissements d'enseignement jusqu'à l'obtention d'un grade ou d'un diplôme en sciences policières ou dans un domaine apparenté, mais leurs lettres de créance ne sont pas reconnues par les corps policiers. En général, un diplôme de techniques policières de deux ans obtenu auprès d'un collège ne vaut ni plus ni moins qu'un diplôme d'études dans un autre domaine. En l'absence d'un programme d'études reconnu offert par des gens agréés, les corps policiers ne font pas confiance au contenu du programme. En effet, tout ce qu'ils savent c'est que la personne a terminé avec succès deux ans d'études débouchant sur un diplôme.

Cette inefficacité vient compromettre les efforts de recrutement du secteur de la police. Les académies de police forment les nouvelles recrues et, souvent, enseignent la même matière que celle donnée par les collèges et les universités, ce qui est du gaspillage pour l'instant inévitable. Cet état de choses engendre la concurrence ou même la confrontation entre les académies et les collèges. Mais plus grave encore, la fausse idée que se font les recrues futures du processus à suivre pour devenir policier. En effet, les jeunes se font dire que s'ils investissent (temps et argent) pour obtenir des diplômes ou des grades collégiaux, ils seront bien positionnés pour décrocher un poste de policier. Or, au moment de la diplomation, ils

réalisent que cette qualification ne leur assure aucun avantage et, pure coïncidence, la plupart des corps policiers ne vont pas les recruter de toutes les façons, car ils les estiment trop jeunes ou inexpérimentés. Décus, ces bons éléments risquent de renoncer à la police à tout jamais.

De deux choses l'une : soit le secteur de la police conclut un partenariat avec les établissements d'enseignement afin d'identifier, d'instruire et de recruter les policiers de demain, soit il en fait fi et communique au vivier des candidats la valeur qu'il accorde à leurs programmes. Nous recommandons au secteur policier de privilégier la formule du partenariat. Les tenants et aboutissants d'un partenariat éventuel sont abordés plus loin dans le chapitre 9, mais en voici les faits saillants :

- agréer des établissements d'enseignement pour qu'ils offrent certains programmes d'études afférents à la police (au secteur de la police de déterminer le programme de cours) et accordent des crédits à la fin des études,
- établir que ces crédits sont obligatoires pour obtenir un emploi de policier et être admis à une académie de police,
- les académies de police s'abstiendront d'offrir des programmes qui portent sur les mêmes sujets d'étude que ceux offerts par les établissements d'enseignement, et
- les collèges pourront offrir les programmes reconnus et plus encore, mais devront fournir une information juste aux étudiants et aux postulants quant aux critères de sélection dont les organismes policiers se servent pour filtrer les candidats.

Tous les étudiants qui s'inscriront pour obtenir les crédits pré-requis afin d'être admis à une carrière de policier deviendront le groupe cible du secteur de la police. On communiquera avec ces étudiants pour les inviter à présenter leur candidature, c'est-à-dire que leur nom sera porté à une liste d'envoi (électronique ou autre), qu'ils recevront des communications du secteur de la police qu'ils autoriseront à colliger leurs données personnelles (données biographiques, résultats académiques et autres questions d'intérêt) et à suivre leurs progrès. Ainsi, ces candidats potentiels vont entretenir une relation avec le secteur de la police et leur collège ou leur université y participera activement.

Environ six mois avant la date de diplomation prévue du candidat, ce dernier sera invité à postuler un emploi à titre d'aspirant-policier. Si le candidat présente sa candidature, on lui demandera de fournir des références de ses professeurs (selon une formule standard), références qui seront examinées en même temps que sa demande d'emploi et ses résultats aux cours reconnus. Après quoi, on instruira la demande

d'emploi en empruntant le nouveau processus de recrutement des aspirants-policiers. Ainsi, on pourra lui offrir un poste d'aspirant-policier avant même qu'il n'ait terminé son programme d'études.

Recommandation RMP-4

***RMP-4** : Adopter un programme de mesures incitatives pour les références faites par les employés qui serait conçu de manière à accroître la diversité au sein de l'organisme.*

Les recommandations personnelles sont réputées être les plus efficaces aux fins du recrutement. La majorité des employés estime que la police est un bon choix de carrière et la recommanderait à leurs parents et amis. La plupart des jeunes pensent que les contacts personnels (c.-à-d. connaître un policier) influent positivement sur leur candidature. Cependant, dans la plupart des corps policiers, les recommandations personnelles représentent, plus souvent qu'autrement, un processus de recrutement passif; seuls quelques corps ont décidé de renchérir et d'en tirer parti le plus efficacement possible.

À l'heure actuelle, moins d'un corps policier sur cinq offre des mesures incitatives aux employés qui font des recommandations personnelles. Nous recommandons aux corps policiers d'adopter un programme de mesures incitatives pour les références des employés qui soit corollaire au processus de demande d'emploi national (RMP-5). Ainsi, lorsqu'un postulant complètera sa demande d'emploi, il pourra préciser si sa demande est attribuable à un employé donné (civil ou policier). Si le candidat rentre à l'emploi de la police, l'employé qui lui aura recommandé de postuler obtiendra une indemnité financière du service de recrutement.

Il y a lieu d'approfondir les recherches propres aux pratiques d'excellence et de se renseigner sur les coûts et les avantages d'un tel programme afin d'étayer le dossier. Quoiqu'il en soit, nous estimons que la mesure incitative doit être d'une certaine valeur si le candidat est retenu; un chèque de 500 \$, par exemple. À défaut d'offrir une récompense pécuniaire, on pourrait envisager un catalogue de marchandises que l'employé pourrait réclamer. Il pourrait aussi y avoir des récompenses de niveaux différents, selon le nombre de candidats **retenus**. Ainsi, si l'employé recommande une personne, il aurait droit à un prix de premier niveau; s'il en recommande deux, à un prix de deuxième niveau et s'il en recommande plus de cinq, à un prix de troisième niveau.

9.3 Gérer les candidats

Recommandation RMP-5

RMP-5 : Centraliser les processus de demandes d'emploi et de présélection des candidats. Examiner les modèles régionaux en vigueur en Ontario et en Alberta, et faire mieux encore.

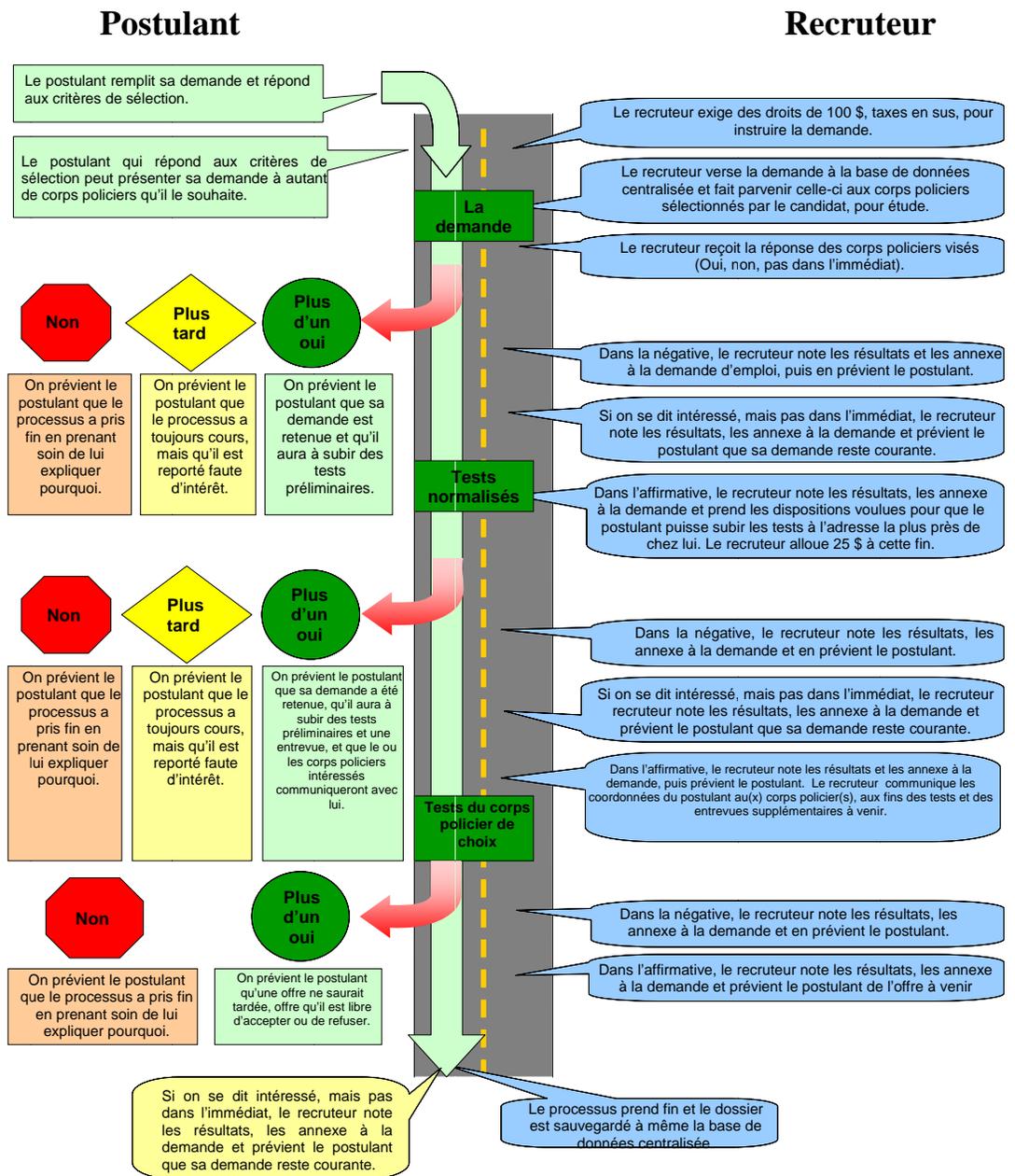
Présentement, le processus de recrutement dans le secteur de la police pour quiconque veut devenir policier dure de six mois à plus d'un an. De nos jours, les jeunes ne veulent rien entendre à un processus qui dépasse les deux ou trois mois, peu importe le métier. Ils sont très peu nombreux à croire qu'il est raisonnable que le processus de recrutement exige plus de trois mois, bien que la plupart admette et s'attende à ce que le processus soit plus long pour la police que bien d'autres professions.

Nous recommandons au secteur de la police de centraliser un processus national de demandes d'emploi afin de réduire le processus de recrutement à six mois pour les personnes qui suivent des études en vue de devenir recrues et à trois mois pour les personnes qui possèdent la qualification académique requise. Tout processus qui dépasse les six mois risque de se traduire par une perte importante de très bons candidats.

Tout aussi important, nous recommandons à la police d'échanger régulièrement avec les candidats pendant la durée du processus, afin qu'ils ne perdent pas intérêt.

Nous croyons que cette recommandation cadre bien les autres, celles que nous aborderons plus loin, soit conclure des partenariats avec les établissements d'enseignement, établir des tests normalisés, utiliser des outils d'évaluation axée sur les compétences et lier l'entrée à l'académie à l'offre d'emploi. Nous illustrons ce processus centralisé ci-après. Il s'inspire du modèle en place en Ontario réputé être une pratique exemplaire. Nous savons que le Québec a son propre processus de recrutement réputé être très efficace et qui, à notre avis, peut co-exister avec le processus national préconisé.

Processus de demande national



Le processus est enclenché lorsqu'un intéressé décide de remplir une demande d'emploi. Il peut choisir de le faire sur support électronique ou sur papier. Nous expliquons le processus virtuel (qui est comparable à la filière papier) comme s'il s'agissait du candidat type qui postule un emploi d'aspirant-policier ou de policier.

Dans un premier temps, le postulant examine les critères de sélection et l'information s'y rapportant en ligne, question de s'assurer qu'il est admissible. S'il pense répondre aux critères, il va de l'avant avec sa demande, c'est-à-dire qu'il remplit le formulaire standard, présente son curriculum vitae et ses références selon le gabarit prévu et précise le ou les corps policiers de son choix. Si ces derniers manifestent de l'intérêt, ils lui demandent de verser des droits de 100 \$, taxes en sus.

Lorsque nous avons appris que les corps policiers exigeaient des droits pour instruire le dossier, nous avons pensé qu'il pourrait s'agir-là d'un obstacle éventuel au recrutement. Cependant, dans cette situation-ci, compte tenu des autres recommandations susmentionnées, le candidat en obtient davantage pour son argent et les droits sont justifiés. De plus, nous estimons que l'agence nationale chargée du traitement des demandes d'emploi devrait s'auto-financer grâce aux droits d'instruction (20 000 postulants par année qui versent chacun 100 \$ génèrent des rentrées de fonds de deux millions de dollars par année.)

Il n'y a aucune limite quant au nombre de corps policiers auxquels le candidat peut offrir ses services et sa demande d'emploi serait transmise à tous les corps de son choix. Si toutefois le candidat ne s'intéresse qu'à un seul corps policier et que sa demande est refusée, il lui faudra verser des droits de nouveau s'il souhaite faire une demande auprès d'autres corps policiers. Par ailleurs, l'organisme central s'efforcera d'encourager les bons candidats à envisager des vacances dans des corps policiers autres que ceux de leur choix. Advenant que le candidat accepte de présenter sa candidature, il n'aurait pas à verser des droits supplémentaires. En effet, les corps policiers qui obtiennent ainsi de bons candidats pourraient être persuadés de verser une petite mesure incitative au candidat et à l'organisme central.

La demande

Un recruteur à l'emploi de l'organisme chargé d'instruire les demandes d'emploi reçoit la demande d'emploi et la fait parvenir aux corps policiers au choix du candidat, ainsi que son dossier, y compris ses résultats académiques (études secondaires, collégiales ou universitaires), et ses

références. On demande aux services de prévenir le recruteur de leur réponse, soit de trois choses, l'une :

1. Candidat intéressant, allons de l'avant
2. Candidat intéressant, mais pas dans l'immédiat
3. Candidat sans intérêt



Si aucun des corps policiers choisis par le postulant ne manifeste de l'intérêt à son endroit, il faut l'en prévenir et lui offrir la possibilité, le cas échéant, de s'adresser à d'autres corps policiers. Dans le cas contraire, il faut l'aviser que le processus a pris fin et pourquoi.



Si le postulant fait l'objet ne serait-ce que d'une manifestation d'intérêt, mais pas dans l'immédiat, il faut l'en prévenir et lui offrir la possibilité, le cas échéant, de présenter sa demande à d'autres corps policiers. Dans le cas contraire, il faut l'aviser que son dossier restera courant pendant un an, après quoi, s'il n'y a pas eu d'autres manifestations d'intérêt, il faut l'aviser que le processus prend fin et pourquoi.



Si le postulant fait l'objet ne serait-ce que d'une manifestation d'intérêt, son dossier va de l'avant. On le prévient du ou des corps policiers intéressé(s) et on lui indique qu'il aura à subir d'autres tests.

Tests normalisés

Le recruteur communique au postulant les coordonnées du corps policier qui lui fera subir des tests normalisés. Nous nous attendons à ce que les corps policiers procèdent à des tests normalisés plusieurs fois au cours de l'année. Ces tests (voir 9.4 Évaluer les candidats) pourront être administrés partout au pays et donneront sensiblement les mêmes résultats. Le recruteur coordonne les tests avec le corps policier pertinent et le candidat. Le corps policier administre les premiers tests et fait part des résultats au recruteur. Le recruteur verse au corps policier qui a administré ces tests un remboursement de 25 \$ (à même les droits d'instruction du dossier).



Les résultats des tests préliminaires sont annexés au dossier du candidat, puis transmis au(x) corps policier(s) intéressés, pour étude. Si le ou les corps perdent intérêt, il faut en prévenir le candidat et lui expliquer pourquoi et, selon les circonstances, l'inviter à présenter sa candidature à d'autres corps policiers à défaut de quoi le processus prend fin. Il reste à déterminer les résultats qui seront communiqués au candidat (autres qu'une réussite ou un échec) et dans quels délais il pourra soumettre sa candidature de nouveau.



Si le candidat fait l'objet ne serait-ce que d'une manifestation d'intérêt, mais pas dans l'immédiat, il faut l'en prévenir et lui offrir la possibilité, le cas échéant, de présenter sa demande à d'autres corps policiers. Sinon, il faut l'aviser que son dossier reste courant pendant une période d'un an, après quoi, faute d'autres manifestations d'intérêt, le processus prend fin pour des raisons à préciser.



Si le candidat fait l'objet ne serait-ce que d'une manifestation d'intérêt, son dossier va de l'avant. Il faut le prévenir du ou des corps policiers intéressés et lui demander de privilégier un corps policier. Il faut aviser les corps policiers de la préférence du candidat, puis demander au corps policier privilégié d'administrer les tests subséquents.

Tests du corps policier de choix



Les tests subséquents sont au choix du corps policier qui envisage recruter le candidat. L'organisme central ne lui versera pas d'autres remboursements. Il revient au corps policier de décider s'il veut faire une offre conditionnelle au candidat ou s'il choisit de ne pas aller plus loin. Quoi qu'il en soit, il doit en informer le recruteur ainsi que les raisons pour lesquelles il a décidé de ne pas recruter le candidat, le cas échéant. À la lumière des raisons données, le recruteur peut transmettre le dossier au corps policier que le candidat a indiqué comme deuxième choix. Le recruteur en avise le candidat en précisant pourquoi. Le processus redémarre auprès du deuxième des corps policiers qui se sont dit intéressés (et ainsi de suite) jusqu'à ce que l'on fasse une offre d'emploi au candidat ou que l'on épuise la liste des corps policiers réputés intéressés. Le recruteur prévient le candidat et lui offre, si possible, l'occasion de présenter sa demande à d'autres corps policiers, à défaut de quoi il l'avise que son dossier reste courant pendant une période d'un an et, en l'absence de toute autre manifestation d'intérêt, le processus prend fin pour des raisons à préciser.



Si un corps policier est intéressé et veut faire une offre d'emploi au candidat, il la lui fait directement. Il faut prévenir le recruteur de la décision du candidat. Les résultats sont annexés au dossier du candidat qui est retiré du processus de recrutement pour être versé aux archives. Jusqu'à ce que le candidat accepte une offre d'emploi et que son dossier soit versé aux archives, il demeure accessible à tout corps policier qui pourrait éventuellement s'y intéresser.

Après que le candidat a réussi à tous les tests et que le corps policier lui a fait une offre qu'il accepte, il entre à l'académie. Cette étape rejoint une

autre de nos recommandations selon laquelle toutes les recrues devraient arriver à l'académie avec une offre d'emploi en main, offre conditionnelle à ce qu'ils y réussissent leurs études.

Nous croyons que l'adoption de cette recommandation écourterait de beaucoup la période de recrutement parce que les candidats s'élimineraient d'eux-mêmes au début du processus qu'ils rationaliseraient du même coup. Cette période ne tiendrait pas compte du temps passé à l'académie, car seules les personnes ayant une offre d'emploi conditionnelle y seraient admises.

Nous admettons par ailleurs que le secteur policier aurait peut-être plus de facilité à accepter le principe sous-tendant ces recommandations si elles étaient exécutées par le biais d'organismes régionaux ou provinciaux plutôt que par un seul organisme national. Il s'agit-là d'une solution de rechange viable pour autant que le processus demeure essentiellement le même et qu'il soit administré à l'échelle régionale.

9.4 Évaluer les candidats

Recommandation RMP-6

***RMP-6 :** Établir des tests normalisés nationaux avec des résultats transférables dont tous les services du pays pourront se servir pour présélectionner les postulants parce qu'ils pourront être administrés régionalement.*

À l'heure actuelle, les candidats subissent les tests qui sont, pour tout dire, au gré du corps policier, ce qui signifie bien des cas de double emploi pour concevoir, valider et maintenir des tests similaires partout au pays. De plus, les petits services n'ont à peu près pas accès à des tests fiables ou utilisent des tests qui sont périmés. Des tests réputés mesurer les mêmes aptitudes et les mêmes compétences, mais dont on ne peut en confirmer la fiabilité ou dont les résultats ne sont pas transférables, c'est-à-dire que si un candidat postule deux corps policiers différents, les résultats des tests qu'il subit à la demande de l'un ne sont pas forcément reconnus par le l'autre et qu'il lui faudra donc passer les tests à deux reprises.

Nous recommandons au secteur de la police d'identifier les tests cruciaux qui sont administrés partout au pays et d'adopter un processus universel qui passe par la normalisation des tests. Par exemple, si le candidat emprunte la filière nationale du processus de recrutement, il pourrait s'auto-évaluer avant de présenter sa demande d'emploi. Ainsi, il saurait quels tests il aurait à subir et les obstacles qu'il lui faudrait surmonter pour réussir.

Le candidat aurait à subir ses premiers tests après s'être auto-évalué, avoir fait sa demande d'emploi et qu'un ou plusieurs corps policiers se soient montrés intéressés. Au nombre des tests préliminaires, les tests normalisés qui peuvent être administrés par tous les corps policiers du pays. Les corps policiers pourraient établir un calendrier des tests pour l'année entière. À ce stade-ci, un employé civil devrait pouvoir administrer les tests.

Selon nous, certains des tests devraient être écrits (crayon et papier) dont bon nombre peuvent être corrigés sur support électronique et sont relativement peu coûteux à administrer. Il y aurait lieu de limiter le nombre des tests qui nécessitent la présence d'un examinateur. Voici la méthodologie qu'emprunte actuellement la Police provinciale de l'Ontario et qui comporte cinq tests :

- un test sur la pensée critique et la résolution de problèmes (PATI),
- un test de communication écrite,
- un test d'acuité visuelle et auditive,
- un test de conditionnement physique (PREP), et
- un exercice simulé en situation de travail (BPAD).

Nous croyons que tous ces tests (ou leurs équivalents) sont appropriés à ce stade-ci, mais nous exigerions également une évaluation du profil de personnalité et (là où c'est permis) un tests polygraphique. Il est important de noter que certaines provinces interdisent le recours aux tests polygraphiques comme condition d'emploi.

Nombreux sont les corps policiers qui utilisent les tests polygraphiques aux fins du recrutement. Ce test est coûteux à administrer mais inspire confiance dans le processus. Nous croyons que si un candidat réussit le test polygraphique, c'est un risque acceptable de lui faire une offre d'emploi conditionnelle avant même d'avoir terminé la vérification exhaustive de ses antécédents. En effet, la vérification des antécédents est présentement une étape qui demande beaucoup de temps et elle pourrait se faire alors que le candidat est à l'académie. Cependant, si les résultats du test polygraphique sont douteux, il vaut mieux retarder l'entrée à l'académie jusqu'à ce que la vérification des antécédents soit terminée et satisfaisante.

Le corps policier qui administre le test toucherait 25 \$ sur les 100 \$ que l'organisme central de recrutement aurait exigés du candidat pour instruire son dossier, car le test est coûteux à administrer. Les résultats du test seraient communiqués au recruteur de l'organisme central de recrutement qui les annexerait au dossier du candidat les rendant ainsi accessibles à tous les corps policiers.

S'il réussit la première batterie de tests, le candidat doit ensuite fournir un certificat médical de son médecin traitant attestant de sa bonne forme physique, ainsi qu'une liste de ses compétences. C'est à ce moment que le candidat doit donner, par écrit, une description des compétences qu'il possède et qui lui permettront d'être un bon policier toute sa carrière durant. Les recruteurs de l'organisme central évalueront les dires du candidat que l'on pourrait citer lors d'une entrevue pendant la deuxième série de tests.

Parce que les résultats des tests normalisés du processus de recrutement national sont transférables, le candidat n'aurait qu'à subir les tests une seule fois et les résultats seraient connus de tous les corps policiers du pays. Tout candidat qui n'obtient pas de bons résultats aux tests normalisés pourrait les subir de nouveau à une date ultérieure, mais il lui faudra présenter une nouvelle demande d'emploi et verser d'autres droits. Comme les tests sont normalisés et les résultats transférables, l'adoption d'un tel processus permettrait au secteur de la police de réduire ses frais, car il ne serait plus nécessaire de demander aux candidats de subir les mêmes tests tant et plus, et les corps policiers pourraient eux aussi réduire leurs frais tout dépendant des sources de financement de l'organisme national de recrutement. Il y a lieu d'approfondir les recherches pour trouver la meilleure façon de financer une telle initiative.

9.5 Outils, services et systèmes de soutien

Recommandation RMP-7

RMP-7 : Développer et maintenir un répertoire national de méthodes et de pratiques de recrutement et, en particulier, celles ayant été fort utiles pour attirer des candidats parmi les raciaux visibles.

Nombreux sont les corps policiers qui ont eu à changer leurs pratiques de recrutement parce qu'il est de plus en plus difficile de trouver des candidats de calibre surtout auprès de certaines communautés. L'annonce de recrutement générique est de peu d'utilité et plusieurs corps policiers ont dû trouver de nouvelles façons d'attirer les candidats qu'ils recherchent. Le hic, c'est qu'on laisse aux différents corps policiers le soin de trouver ce qui pourrait être la bonne stratégie pour attirer les jeunes, les raciaux visibles, etc. Certains semblent se tirer d'affaire mieux que d'autres. Nos recherches révèlent que les corps policiers sont nombreux à faire l'essai de nouvelles formules pour relever le défi, mais qu'il n'existe aucun mécanisme véritable pour échanger cette information entre eux, qu'il s'agisse des succès affichés (ou des échecs essuyés) des formules mises à l'essai.

Entre autres exemples d'information qu'il y aurait lieu d'échanger à l'échelle nationale : les pratiques d'excellence pour recruter les femmes, les raciaux visibles ou les Autochtones, la documentation utile aux exposés en milieu collégial et les tests que les candidats doivent subir lors de la deuxième étape du processus d'évaluation, ainsi que les guides d'entrevue et les fiches de pointage.

Il serait fort utile au secteur de la police de disposer d'un dépôt national où les corps policiers pourraient échanger cette information, surtout pour les petits corps policiers qui ne sont pas dotés de service de Ressources humaines. Le partage des idées et des pratiques probantes leur permettraient d'économiser le temps et l'énergie qu'ils consacrent présentement à l'élaboration et à la mise en œuvre de nouvelles méthodologies à l'intention de la majorité des corps policiers. Nous recommandons que l'organisme national de recrutement central crée et maintienne un tel dépôt.

Recommandation RMP-8

RMP-8 : Analyser l'activité policière afin d'identifier qui peut accomplir chacune des tâches le plus efficacement possible. **Dépend de RMP-2.**

Les corps policiers trouvent qu'il est de plus en plus difficile de recruter le nombre adéquat de policiers pour répondre à la demande, et que la situation ne peut que s'exacerber au cours de la décennie à venir.

Nous recommandons que l'on mène une analyse de l'étendue des travaux des agents et peut-être même leurs supérieurs afin d'identifier toute tâche qui pourrait être confiée à d'autres catégories d'emploi, aux civils ou aspirants-policiers, par exemple. Entre autres exemples de tâches qui pourraient être allouées à d'autres : la recherche et le rayonnement.

Recommandation RMP-9

RMP-9 : Adopter un modèle selon lequel les policiers ayant atteint l'âge de la retraite peuvent quitter l'organisme pour ensuite être repris à contrat, sur une base annuelle et renouvelable, sans pour autant nuire à leurs dispositions de retraite.

Au cours des cinq à venir, le nombre de policiers qui vont quitter les corps, sur une base annuelle, va doubler et peut-être même tripler si la situation ne change pas. La majorité de ces policiers atteindra l'âge de la retraite et sera en droit de recevoir une bonne pension. Pour certains des petits services de police, il s'agit de bon nombre et peut-être de tous les postes de direction qui deviendront vacants. Même dans les plus grands services, le taux de vacance pourrait atteindre 55 % ou 76 % des postes de direction et jusqu'à 20 ou 50 % de tous les postes.

Nous admettons que de garder en poste des policiers expérimentés et plus âgés n'est qu'un élément de réponse parmi tant d'autres pour combler l'écart prévu dans l'effectif des policiers. Par ailleurs, il est entendu que de nombreuses fonctions ne peuvent plus être assumées par des gens qui ne sont plus au haut de leur forme physique. Par ailleurs, nous savons que ce ne sont pas tous les corps policiers qui veulent garder tous leurs policiers et qu'une telle initiative se ferait au cas par cas et devrait faire l'objet d'une entente mutuelle. Néanmoins, nous estimons qu'il y a lieu d'offrir un changement de statut aux employés pertinents à ce stade de leur carrière et que ce serait là une façon de se garder un grand nombre de policiers sur le point de prendre leur retraite.

Cela dit, il existe plusieurs obstacles à surmonter dont notamment les règles afférentes au régime de pension. À l'heure actuelle, il n'y a peu ou pas d'avantage à reporter sa retraite. Nos recherches révèlent qu'un nombre important de gens seraient intéressés à rester en poste si on leur offrait un incitatif financier.

On pourrait peut-être leur offrir des heures de travail réduites contre le même salaire. Ce revenu pourrait être une combinaison de revenu et de prestation de retraite. Éventuellement, ce revenu pourrait être entièrement versé en salaire tant et aussi longtemps que dans les corps policiers la réduction des frais liés à la pension compense en bout de piste ce qu'il en coûte en salaires.

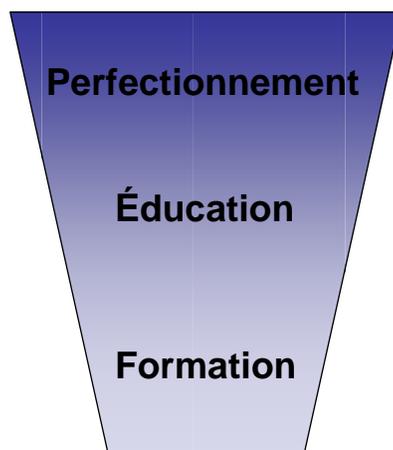
Nous recommandons au secteur de la police de redéfinir sa vision du travail et comment on peut procéder pour que ce soit plus intéressant pour ceux qui sont sur le point de prendre leur retraite. Entre autres solutions, ces personnes pourraient être affectées aux projets spéciaux. L'attrait particulier des projets, c'est qu'ils ont un début et une fin, et produisent des résultats clairement identifiables. Le gros du travail du policier est constant et répétitif; la possibilité d'atteindre des résultats précis en fonction d'objectifs établis peut être une expérience valorisante. On pourrait aussi déléguer certaines des tâches des dirigeants à des policiers chevronnés telles que le mentorat des aspirants-policiers ou des agents de police moins aguerris. De telles tâches pourraient être exécutées dans des endroits ciblés où elles représenteraient une plus value, sans pour autant gêner l'acquisition de nouvelles aptitudes et de nouvelles connaissances par la prochaine génération de dirigeants.

Dans le chapitre suivant, nous présentons nos constatations propres à l'éducation, à la formation et au perfectionnement professionnel.

10.0 Éducation, formation et perfectionnement professionnel

Le présent chapitre fait état des constatations liées à l'éducation, à la formation et au perfectionnement des effectifs policiers.

Le diagramme ci-après établit la distinction à faire entre ces termes dans le contexte du présent rapport, « perfectionnement » étant le terme au sens le plus large et formation, au sens le plus précis.



Par perfectionnement, nous entendons la croissance et la progression de l'effectif. Nous incluons dans cette notion tous les apprentissages, quel que soit le processus employé (par exemple, par détachement, mentorat, programmes structurés de formation du leadership, etc.). Dans la présente étude, nous parlons de perfectionnement professionnel, c'est-à-dire des expériences propres à promouvoir la croissance de l'employé dans son cheminement de carrière.

Par éducation, nous entendons un mode d'instruction plus structuré, qui suppose une démarche générale et rigoureuse dans un domaine donné. Il s'agit dans ce cas de l'acquisition d'aptitudes générales et de connaissances qui pourraient éventuellement, mais pas forcément, être utiles à une fonction ou à un poste donné.

Par formation, nous entendons l'acquisition d'aptitudes plus précises, plus pointues. La formation vise la capacité d'exécuter des tâches précises qui sont habituellement liées aux tâches d'un poste.

Par souci de clarté, nous proposons le glossaire suivant.

Glossaire de termes de formation

Apprentissage mixte : Combinaison de plusieurs démarches d'apprentissage. Il s'agit habituellement d'un volet de cours magistral complété par un élément d'expérience ou d'apprentissage virtuel. (Les cas de figure possibles sont nombreux.)

Apprentissage par problèmes (APP) : Méthode d'apprentissage qui fait appel à des problèmes comme point de départ pour l'acquisition et l'assimilation de nouvelles connaissances. Si la résolution de problèmes insiste sur la prise de décisions en fonction de connaissances déjà acquises et le raisonnement, l'APP propose des situations où l'apprenant commence à acquérir de nouvelles connaissances simplement parce qu'il réalise que celles-ci lui manquent.

Cyberapprentissage : Formation assistée par ordinateur. Cette expression s'applique souvent aux cours dispensés à distance par Internet, mais peut viser aussi de nombreuses autres applications.

Formation à distance : Apprentissage en bonne et due forme dispensé par l'intermédiaire de divers moyens pour que les intéressés puissent, à distance, participer à de la formation sans avoir à se présenter dans une classe. Parmi les modes employés, citons les cours Internet, les conférences télévisées et les groupes Web.

Formation de mise à niveau : Cette expression sert à distinguer clairement les formations régulières offertes pour maintenir les compétences à jour. La formation de mise à niveau constitue habituellement une catégorie de la formation obligatoire.

Formation en supervision : Formation exigée pour la gestion quotidienne des interactions, pour l'administration et la supervision des employés.

Formation facultative : La formation facultative n'est pas obligatoire et sert à se perfectionner dans son rôle actuel, à élargir ses horizons ou à se spécialiser, ou à se préparer à un poste assorti de responsabilités plus lourdes.

Formation obligatoire, directive ou exigée (« Formation obligatoire » étant le terme le plus fréquent) : Les trois expressions décrivent, selon le cas, la formation exigée par une loi ou des directives provinciales ou par des politiques des municipalités et de corps policiers. La formation obligatoire peut comprendre des cours sur les connaissances techniques devant faire l'objet d'une réaccréditation régulière, des formations exigées pour se tenir au courant des changements au Code criminel et à d'autres lois, et des décisions récentes des tribunaux. Cette expression peut aussi décrire d'autres formations exigées. Par exemple, une formation en supervision est exigée à intervalles réguliers dans certains cas.

Leadership : Formation et perfectionnement exigés pour mobiliser et mener, de façon efficace, particuliers et organismes.

10.1 Tendances en formation et en perfectionnement

Il semble que, dans de nombreux cas, la formation et le perfectionnement ne reçoivent pas leur juste part du budget nécessaire pour la réalisation des objectifs stratégiques des organismes. Malgré un marché du travail concurrentiel et la nécessité de perfectionner les compétences et les connaissances, les dépenses pour la formation et le perfectionnement n'ont pas beaucoup augmenté au Canada.

D'après le Conference Board du Canada (*Learning and Development Outlook 2007*), les dépenses pour la formation et le perfectionnement au Canada ont stagné au cours de la dernière décennie. En fait, si l'on tient compte de l'inflation, ces dépenses sont 17 % inférieures à ce qu'elles étaient voilà dix ans.

Selon l'étude du Conference Board, les organismes canadiens dépensent en moyenne 1,8 % du montant de la liste de paye à la formation, à l'apprentissage et au perfectionnement. On conclut qu'en matière de formation et de perfectionnement, le Canada tire de l'arrière par rapport aux États-Unis. En effet, d'après une étude récente des tendances des budgets et de la dotation menée par Bersin & Associates, les budgets de formation des entreprises américaines ont augmenté en moyenne de 7 %.

Il semble que la formation soit encore vue comme une dépense et non comme un investissement. Il se peut que cette situation s'explique notamment par le fait que beaucoup d'organismes ne disposent pas de stratégie officielle de formation et de perfectionnement qui fasse le pont entre les plans d'apprentissage des diverses sections et les objectifs généraux de l'organisme.

Selon une étude récente menée par le *Chartered Institute of Personnel and Development*¹⁶, seulement 56 % des organismes du Royaume-Uni possèdent une stratégie de formation et de perfectionnement par écrit. Autrement dit, les sections de formation et de perfectionnement fonctionnent sans stratégie claire qui leur permettrait de mesurer leur progrès en fonction des grands objectifs de leur organisme. De même, moins de 50 % des organismes sondés ont établi une méthode pour l'évaluation de l'impact de la formation et du perfectionnement¹⁷. Pour prouver leur valeur, les organismes d'apprentissage doivent pouvoir

¹⁶ Chartered Institute of Personnel and Development, *Latest Trends in Learning, Training and Development: Reflections on the 2007 learning and development survey*.

¹⁷ Chartered Institute of Personnel and Development, *Latest Trends in Learning, Training and Development: Reflections on the 2007 learning and development survey*.

quantifier le rendement sur l'investissement et établir dans quelle mesure les interventions d'apprentissage contribuent à améliorer le rendement et les résultats. Si l'on n'insiste pas assez sur les résultats et les effets pour le succès de l'entreprise, la formation et le perfectionnement continueront d'être perçus comme une dépense et non comme un investissement.

Des organismes, semble-t-il, ont réussi à améliorer leur participation aux activités de formation et de perfectionnement. Dans une étude récente effectuée au Royaume-Uni¹⁸, les organismes répondants ont affirmé que 74 % des directeurs avaient assumé une part accrue de responsabilité en faveur des activités de formation et de perfectionnement au cours des deux dernières années, habituellement dans les domaines de l'évaluation du rendement et des plans de perfectionnement personnel. Pour 29 % des organismes, c'est aux cadres hiérarchiques qu'il revient en premier lieu d'assumer la responsabilité de l'initiative des activités de formation et de perfectionnement. Dans la même étude, près des deux tiers des organismes ont indiqué que les employés assumaient la responsabilité principale ou partielle de l'initiative des activités de formation.

C'est ainsi que l'apprenant continue de jouer un rôle clé pour assurer son propre perfectionnement. Dans un rapport canadien¹⁹, on fait remarquer une augmentation du nombre de travailleurs adultes qui ont participé à des formations structurées liées au travail entre 1997 et 2002. Cependant, les résultats indiquent que ce sont les travailleurs eux-mêmes qui sont à l'origine de cette croissance, plutôt que les employeurs par leurs programmes de formation. Dans la plupart des cas, on constate une augmentation générale de l'apprentissage autodirigé.

Ceci nous porte à croire que si les employés ne s'engagent pas comme partenaires d'égal à égal pour améliorer leur rendement par une formation en bonne et due forme, ils risquent de ne pas se maintenir au niveau de leurs collègues dans leur domaine d'activité.

Quant aux pratiques d'excellence, beaucoup d'organismes continuent d'améliorer les processus, l'infrastructure et la formation pour que cette dernière corresponde mieux aux compétences nécessaires et aux exigences des systèmes de gestion du rendement. En effet, la plupart espèrent ainsi profiter des avantages que procurent une planification et une prestation qui

¹⁸ Chartered Institute of Personnel and Development, *Latest Trends in Learning, Training and Development: Reflections on the 2007 learning and development survey*.

¹⁹ Peters, Valerie (2004), *Travail et formation : premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003*, Culture, tourisme et Centre de la statistique de l'éducation : documents de recherche.

s'intègrent aux normes et aux objectifs généraux. Ce mouvement en faveur d'une intégration accrue découle d'un constat, à savoir que les « formations » mal intégrées, qui ne font pas l'objet d'une évaluation préalable, d'un suivi, d'un renforcement au travail ou d'une rétroaction sur le rendement, ne portent habituellement pas de fruits durables. Cette intégration accrue de l'amélioration du rendement à l'apprentissage suscite la participation des cadres et des superviseurs au processus de transfert de nouvelles connaissances et de nouvelles aptitudes au travail. En outre, les employés peuvent aussi avoir une idée plus précise de ce que l'on attend d'eux et de la façon dont acquérir les compétences jugées nécessaires pour continuer d'améliorer le rendement individuel et collectif.

Les organismes continuent de s'éloigner des apprentissages classiques de type magistral. Parmi les autres méthodes d'apprentissage, citons le coaching, la rotation des postes et les séances de planification en grands groupes.

Dans de nombreux cas, l'investissement et les leçons tirées par beaucoup dans le domaine du cyberapprentissage commencent à faire sentir leurs effets sur la formation. Après quelques années difficiles, on commence à se rendre compte des efficacies et de la valeur du cyberapprentissage. Ceux qui ont commis l'erreur de simplement verser dans Internet des manuels de formation tirent maintenant le plein potentiel de l'apprentissage multimédia en ligne et du cyberapprentissage. Une enquête estime que 60 % des organismes emploient maintenant des outils de cyberapprentissage²⁰.

Le gros du cyberapprentissage s'effectue sur le Web plutôt que sur CD. Beaucoup d'organismes doivent toujours composer avec les forts taux de décrochage liés à ce type d'apprentissage autodirigé.

Or, les organismes font preuve d'un certain réalisme et la formule « classique » occupe la place la plus importante dans la gamme des formations structurées offertes dans la plupart des cas. Les formules nouvelles comme le cyberapprentissage ne sont pas considérées comme une panacée. D'après une enquête de 2006²¹, seulement 2 % des organismes considéraient le cyberapprentissage comme la méthode la plus efficace. Elle est peut-être plus pratique, mais il existe d'autres stratégies plus souhaitables comme le coaching et le mentorat, la rotation des postes

²⁰ *Budget and Staffing Trends*, John Bersin, Clomedia, février 2007.

²¹ Chartered Institute of Personnel and Development, *Latest Trends in Learning, Training and Development: Reflections on the 2007 learning and development survey*.

et une formation sur le tas plus structurée. Les formations non structurées ne sont pas contrôlées par la plupart des organismes, ni ne font l'objet de suivi, et pourtant, les répondants à un sondage ont indiqué que 42 % de tous les apprentissages sont offerts officieusement au travail²².

Si on abandonne les formations exclusivement magistrales, on n'adopte pas non plus de solution unique; on préfère l'apprentissage dit mixte, c'est-à-dire une combinaison plus appropriée de formations de perfectionnement qui dose les éléments évaluation de rendement, formation structurée, cyberapprentissage, apprentissage autodirigé, formation sur le tas et communications constantes, et ce dans l'optique d'optimiser les résultats. Mais il faut pour cela une intégration continue, une participation accrue de la direction et la capacité de mesurer les résultats.

Beaucoup d'organismes font de plus en plus appel à la sous-traitance. Aux États-Unis, 71 % des grands organismes avaient recours à des fournisseurs pour au moins une partie des travaux de mise au point de cours. D'après ce sondage, les sociétés qui demandent les services de sous-traitants y voient de nombreux avantages économiques. Cette enquête citait l'exemple de ceux qui font appel aux *Learning Management Systems* hébergés, qui réduiraient de 31 % le coût des formations par apprenant et de 26 % la taille du personnel nécessaire²³. Bien qu'il soit rare que tous les éléments d'une formation soient offerts à la sous-traitance, on recherche, dans la plupart des cas, des économies par des partenariats avec l'externe.

Tout ceci suppose des conséquences pour le secteur des services policiers. Tout d'abord, il semblerait que tous les secteurs au Canada hésitent à considérer la formation comme un investissement. Pour que la formation et le perfectionnement soient perçus comme utiles, il faut que les sections responsables fassent participer davantage les cadres, qu'elles travaillent en fonction des objectifs à court et à long terme du secteur et qu'elles fassent la preuve de la valeur de la formation par des résultats plus probants, d'une saine gestion du risque et de la satisfaction accrue du client, pour ne nommer que ces facteurs. Deuxièmement, les plans de formation doivent correspondre ou être intégrés étroitement au processus de la gestion du rendement. Ceci posera un défi particulier dans les corps policiers qui ont indiqué une lacune au niveau des plans de cheminement de carrière ordinaires et des plans de formation des employés. Enfin, s'il faut

²² Conference Board du Canada, *Learning and Development Outlook*, 2007.

²³ *Budget and Staffing Trends*, John Bersin, Clomedia, février 2007.

continuer d'adopter de nouvelles démarches en matière d'éducation des adultes, le secteur ne doit pas perdre de vue l'intention première de la formation. Il faut s'attacher d'abord à la valeur des prestations, et pas seulement à la méthode de prestation. Le secteur doit tout à la fois chercher une méthode de prestation optimale et tenir compte dans une mesure appropriée de l'impact de la formation sur l'effectif et les ressources financières.

10.2 Constat général sur la formation et le perfectionnement dans le secteur policier

Il existe autant de méthodes d'éducation, de formation et de perfectionnement du personnel des services policiers qu'il existe de corps policiers : formations à l'interne, académies, établissements post-secondaires, fournisseurs privés de stages de perfectionnement professionnel.

Si, en général, on se dit satisfait de l'état actuel de la formation et du perfectionnement, il existe des potentialités claires. Ainsi, pour de nombreux éléments du perfectionnement des agents, on manque de normes claires. Si, dans bien des cas, on établit des normes à l'interne ou en fonction des lois, ces normes varient beaucoup d'un corps policier à l'autre. Dans une même région où oeuvrent plusieurs corps policiers (la GRC, la sûreté provinciale et les corps policiers municipaux), les agents ont été formés suivant des normes différentes, et pourtant, ils ont des rapports professionnels avec les mêmes intervenants.

En outre, les corps policiers ne collaborent pas en matière de formation et de perfectionnement. Il semble bien qu'on soit disposé à mettre des ressources en commun, mais le temps et les infrastructures manquent pour travailler en coopération à la conception de programmes d'apprentissage structurés et non structurés, qui sont d'ailleurs souvent similaires au chapitre des objectifs. Certains corps policiers travaillent plus étroitement ensemble que d'autres ; or, il y a dédoublement d'efforts et on pourrait faire profiter du travail, des pratiques exemplaires et de l'investissement des autres.

10.2.1 Dépenses annuelles de formation et de perfectionnement

Nous avons sondé les corps policiers quant aux sommes qu'ils dépensent chaque année en formation et en perfectionnement professionnel. À en juger d'après les forts écarts qui existent entre les réponses, il semblerait que soit les données n'étaient pas disponibles, soit le système en place ne

permettait pas les calculs de la même façon, soit les répondants ont interprété les questions de façon très différente. Le décalage au niveau des données est tel qu'il nous est impossible de nous y fier pour en faire une analyse concluante.

Les mêmes problèmes se sont posés pour l'analyse des intrants relatifs :

- À la somme dépensée chaque année pour la formation et le perfectionnement à l'extérieur,
- Au nombre de journées-employés (civils et agents) passées, par année, à fournir (et non à suivre) des formations et du perfectionnement professionnel, qu'il s'agisse d'employés à temps plein assignés à cette seule fonction ou d'employés qui aident et fournissent la formation à l'occasion.

Le fait qu'il soit difficile d'obtenir des données fiables pour cet élément est en soi une constatation importante. Pour mesurer l'adéquation des investissements en formation, pour vérifier où les ressources sont concentrées et pour monter un dossier approprié, il faut disposer d'information utile et en dégager les tendances au niveau des dépenses. Les décideurs devraient pouvoir obtenir rapidement des chiffres, qui ne semblent pas présentement être facilement disponibles. Il se peut que cette difficulté à obtenir des données ne soit qu'une anomalie d'échantillonnage; cependant, si seulement quelques corps policiers disposent de données fiables, il faudra vraisemblablement que le secteur règle le problème.

Il y a donc lieu de pousser plus loin l'enquête dans ce domaine, plus particulièrement du fait que, d'après les données à ce jour, les dépenses en matière de formation dans le secteur ne sont pas uniformes.

10.2.2 Répartition des fonds selon le type de formation

- Voici, d'après les réponses des **leaders en ressources humaines**, les dépenses moyennes, en pourcentage, effectuées pour les trois types de formation décrits, selon la taille des corps policiers. Veuillez noter que les nombres cités par catégorie d'employeur sont des moyennes de l'écart des réponses pour chaque fourchette (le total n'est donc pas de 100); ces réponses ne sont que des estimations.

Nombre d'employés	Formation obligatoire	Autre formation de perfectionnement	Formation à la discrétion de l'employé
Moins de 25	63 %	43 %	15 %
Entre 25 et 99	46 %	50 %	15 %
Entre 100 et 299	41 %	48 %	15 %
Entre 300 et 999	64 %	30 %	6 %
Plus de 1 000 employés	68 %	23 %	10 %
% du total global	53 %	36 %	11 %

- Beaucoup de corps policiers dépensent plus de la moitié de leur budget annuel à la formation obligatoire.
- L'analyse de la fourchette des dépenses démontre des disparités évidentes en termes de formation entre les différents corps policiers, et ce indépendamment de leur taille. Ces disparités pourraient s'expliquer par les différences de ce qu'on entend être la formation obligatoire; quoi qu'il en soit, nous sommes portés à croire que certains corps policiers disposent de plus de ressources pour les éléments non obligatoires de la formation pour le perfectionnement des employés.

10.2.3 Plans de formation officiels

On constate, à l'examen des plans de formation des corps policiers, des différences de méthode.

Ainsi, seulement 32 % des **leaders en ressources humaines** ont indiqué que les employés disposent d'un plan d'apprentissage. Si tous les spécialistes en ressources humaines ont indiqué qu'il existe des plans pour la formation obligatoire, il semble qu'il n'existe pas d'autres mécanismes officiels pour recenser les besoins des employés en matière de formation. Il se pourrait bien que beaucoup de corps policiers ne réalisent pas le plein potentiel de leurs agents, surtout en début de carrière. L'absence de plan officiel peut avoir des conséquences sur le maintien, la relève et le développement du leadership. De plus, on ne peut recenser à long terme les lacunes au chapitre des aptitudes ni les besoins en matière de formation, en général.

10.2.4 Satisfaction générale en matière de formation et de perfectionnement

Satisfaction générale

Les répondants se disent généralement satisfaits des formations offertes dans les corps policiers.

- En général, les **chefs de police** sont satisfaits de la formation proposée à leurs agents de police. Plus de 80 % des chefs qui ont répondu se

disent satisfaits et même très satisfaits de la formation offertes à leurs policiers. Ceci nous porte à croire que les corps policiers réussissent assez bien à fournir la formation jugée nécessaire par les chefs de police.

- 72 % des **spécialistes en ressources humaines** estiment avoir des processus efficaces pour soutenir la formation et le perfectionnement professionnels.

Place à l'amélioration

Même si le degré de satisfaction est élevé, on s'entend généralement pour dire qu'il y a place à l'amélioration.

- Si 78 % des **employés** croient que la formation obligatoire est efficace, 61 % d'entre eux estiment néanmoins que la formation obligatoire doit être améliorée.
- Soixante-cinq pour cent des employés croient qu'il faut des formations plus efficaces en leadership, en supervision (60 %) et en informatique (56 %).
- Quatre-vingt-seize pour cent des employés croient qu'ils devraient pouvoir avoir accès à de la formation pour les nouvelles aptitudes et techniques critiques.
- Quarante-quatre pour cent des employés estiment que les budgets de formation de leur service ne sont pas suffisants. Il n'est pas inhabituel de constater dans les sondages un certain degré de mécontentement par rapport aux budgets de formation.

À la question « **N'étaient-ce de considérations financières, à quel problème vous attaqueriez-vous IMMÉDIATEMENT ?** », les **chefs de police** ont donné, par les trois réponses qui revenaient le plus souvent, les deux suivantes : 1) former les leaders et planifier la relève, et 2) accroître les aptitudes et assurer l'apprentissage continu de l'effectif.

10.3 Formation pré-emploi dans le secteur policier

10.3.1 État de la situation actuelle des études policières dans les collèges et les universités

Pour évaluer l'état de la situation actuelle de la formation post-secondaire dans le secteur policier, nous avons mené deux enquêtes.

La première visait les 50 collèges membres du groupe d'affinité policière de l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC). Nous avons aussi sondé neuf (9) universités canadiennes réputées offrir des programmes d'études liées au domaine policier. Nous avons reçu 27 réponses par suite de cet envoi général. Dans le cours du présent document, nous dénommerons cette enquête sous le vocable **Enquête abrégée auprès des établissements d'enseignement post-secondaire**. Dans cette enquête, les 27 établissements répondants ont recensé 50 programmes de formation post-secondaire liés aux services policiers ou aux services de sécurité, dont 31 visant directement les études policières.

La deuxième enquête, exhaustive celle-là, a été envoyée à cinq collèges et à deux universités connus comme partenaires du secteur policier, qui avaient indiqué être disposés à remplir un questionnaire plus détaillé. À ce groupe, nous avons demandé des questions plus pointues sur leurs programmes. Le taux de réponse a été de 100 % (7 sur 7). Nous dénommerons cette enquête sous le vocable **Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire**. Tous les répondants de ce groupe dispensent de la formation post-secondaire liée à la police.

10.3.2 Demandes d'admission, inscriptions et diplômes

Dans le cadre de l'**Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire**, les répondants qui offrent un cours de techniques policières classique ont fourni les données suivantes :

	Établissement	Programme	Nbre de demandes d'admission	Nbre d'inscrits	Nbre de diplômés
1.	Collège Algonquin	Techniques policières	1 400	450	350
2.	Georgian College	Techniques policières	800	180	145
3.	Niagara College	Techniques policières	1 200	400	350
4.	Durham College	Techniques policières	800+	150	120
5.	Lethbridge Community College	Diplôme en études policières	300	175	150
		Total	4 500	1 355	1 115
		Taux moyen de diplomation			82 %

D'après cette enquête, la plupart de ces collèges reçoivent vraisemblablement, pour chaque candidature retenue, entre deux et six demandes d'admission, ou à un niveau agrégé, 3,3 demandes d'admission en moyenne. Bien que ces données ne l'indiquent pas, nous pouvons supposer que des candidats ont présenté leur demande à plus d'un collège.

Dans le tableau suivant, nous élargissons l'échantillon visé au-delà du groupe de base des « techniques policières » pour inclure tous les autres collèges et universités qui proposent des cours axés sur les études policières. Les données dans ce cas sont encore plus encourageantes.

	Établissement	Programme	Nbre de demandes d'admission	Nbre d'inscrits	Nbre de diplômés
1.	Collège Algonquin	Techniques policières	1 400	450	350
2.	Georgian College	Techniques policières	800	180	145
3.	Niagara College	Techniques policières	1 200	400	350
4.	Durham College	Techniques policières	800+	150	120
5.	Lethbridge Community College	Diplôme en études policières	300	175	150
6.	Georgian College	Bacc. d'études policières appliquées	130	35	30
7.	University of Guelph-Humber	Études juridiques	400	100	75
8.	Georgian College	Administration de la loi de et la sécurité	60	25	20
9.	Niagara College	Loi et sécurité	600	200	150
10.	Durham College	Administration de la loi de et la sécurité	500+	120	95
11.	Niagara/Brock University	Grade en techniques policières	25	25	25
12.	Niagara College	Techniques pol., cours accéléré	15	15	15
13.	Lethbridge College	Diplôme en justice pénale	15	10	10
		Total	6 245	1 885	1 535
		Taux moyen de diplômation			81 %

- D'après ces données, le nombre d'inscrits est élevé pour ces cours. D'après des données anecdotiques fournies par certains établissements, toutes les places disponibles sont habituellement occupées et il y a une liste d'attente pour s'inscrire.
- 1 885 personnes étaient inscrites à 13 cours dispensés dans les sept établissements indiqués. Si nous extrapolons pour l'ensemble des 50 collèges, en supposant un nombre comparable d'inscriptions, on peut affirmer, en théorie, que plus de 10 000 étudiants chaque année démontrent un intérêt pour des carrières dans la police et les services de sécurité. Ceci constitue un vivier raisonnable où aller puiser de nouvelles recrues.
- D'après les données obtenues, l'intérêt est grand pour le secteur et un nombre important de jeunes sont disponibles et suffisamment motivés pour s'inscrire à ces programmes. Même si, effectivement, il peut se trouver dans le nombre des candidats qui ne conviennent pas aux services policiers et que nous n'avons pas identifiés, le secteur doit trouver moyen de réussir à attirer des candidats compétents dans ce groupe, plus particulièrement, avant que les jeunes n'acceptent de

l'emploi ailleurs ou qu'ils ne s'orientent dans une carrière qui n'est pas liée aux services policiers ou aux services de sécurité.

- Les jeunes qui s'inscrivent à ces programmes sont normalement âgés entre 17 et 25 ans. Cet état de fait soulève certaines préoccupations; en effet, on constate habituellement un décalage de cinq ans entre l'âge de la diplomation et l'âge moyen des recrues des services policiers. Le secteur de la police doit donc voir comment combler ce décalage après la diplomation pour maintenir le niveau de motivation de ce groupe en faveur d'une carrière dans les services policiers plutôt que dans d'autres secteurs.

10.3.3 Durée et frais

Durée : de 8 mois à 4 ans

- Il ressort, d'après *l'Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire*, qu'il faut compter entre huit mois et quatre ans pour terminer un cours de niveau post-secondaire en études policières. Les programmes courts proposent d'habitude des cours en mode accéléré tandis que le programme de quatre ans aboutit à un grade et peut même comprendre des stages, assortis de crédits, auprès d'un corps policier.
- D'après *l'Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire*, ce sont les études collégiales sur deux ans (16 mois) aboutissant à un diplôme qui sont les plus populaires.
- La durée de ces cours n'a pas d'incidence sur la durée de la formation spécialisée dispensée par les académies, les collèges ou les services de formation policière. Toutes les recrues sans expérience policière préalable subissent une formation de même durée à l'académie ou au service de formation policière.
- Les frais à déboursier pour la formation se situent entre 2 200 \$ et 20 000 \$ selon la durée des études (deux à quatre ans) et le lieu où le cours est donné (collège ou université). Les frais de scolarité moyens pour un cours de techniques policières s'élèvent, d'après *l'Enquête exhaustive*, à 5 600 \$.

Frais : Entre 2 200 \$ et 20 000 \$

10.3.4 Accréditation

- Tous les répondants ont indiqué que leurs programmes débouchent sur un certificat, un grade universitaire ou un diplôme reconnu par d'autres collèges ou universités.
- Des collèges et des universités ont conclu des ententes selon lesquelles les crédits acquis pour un diplôme peuvent être transférés ou employés ultérieurement pour un grade universitaire.

10.3.5 Contenu des cours

- Le degré de similitude du contenu des divers cours est élevé (plus de 85 %), comme l'indiquent les répondants à *l'Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire*. Il fallait s'y attendre puisque les répondants sont nombreux à habiter en Ontario.
- D'après ces données, il serait possible, avec cette base commune solide, d'élaborer un programme normalisé en études policières dans les collèges au post-secondaire. À tout le moins, l'Ontario, le Québec, la Colombie-Britannique et l'Alberta notamment font appel à des normes et à des mesures communes, ou travaillent à les établir, pour ce type de formation.

10.3.6 Autres modèles d'éducation

L'Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire révèle d'autres modèles d'éducation, à savoir :

- **Combinaison diplôme / grade universitaire :** Quelques répondants ont dit reconnaître les cours collégiaux de certains partenaires pour des études dans leur université en vue de l'obtention d'un grade universitaire (Athabasca University, University of Guelph-Humber et University College of Fraser Valley). Le Georgian College propose un programme d'études appliquées de quatre ans comprenant deux stages; les étudiants suivent des cours au choix à l'université Laurentienne.
- **Cours en mode accéléré :** Un répondant a indiqué que son établissement dispense aussi un cours accéléré en techniques policières qui dure seulement huit mois.
- **Éducation coopérative :** Enfin, quatre des quatorze programmes d'études policières dispensés par les établissements qui ont répondu à *l'Enquête exhaustive* proposent la formule coopérative. Il y aurait sans doute lieu d'examiner de plus près les modèles de la Brock University (en coopération avec le corps policier de Niagara), de la University of Guelph-Humber (Service de police de Toronto) et du Collège Algonquin afin d'évaluer dans quelle mesure ces stages peuvent attirer des candidats qualifiés.
- **Études à temps partiel :** Toutes les formules, sauf le cours en mode accéléré, offrent la possibilité de suivre des études à temps partiel pour terminer le programme. Ceci nous porte à croire qu'il existe un mécanisme bien rodé pour assurer l'éducation des étudiants adultes, des personnes qui tentent de faire l'équilibre entre la vie familiale et la vie

professionnelle et des personnes qui souhaitent recevoir une formation policière selon une formule plus souple.

- **Formation à distance :** De même, huit des quatorze programmes d'études policières dispensés par les établissements qui ont répondu à *l'Enquête exhaustive* offrent la formule de formation à distance (avec un volet important de cyberapprentissage) aux étudiants qui veulent poursuivre au moins une partie de leur programme sans avoir à résider en permanence près de l'établissement d'enseignement en question.

10.3.7 Attirer des groupes cibles

- La majorité des répondants à *l'Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire* ne fait pas le suivi des groupes démographiques d'intérêt particulier pour le secteur de la police. Tout juste un peu plus de la moitié des répondants à *l'Enquête exhaustive* font le suivi du nombre des étudiantes.
- Les répondants qui font le suivi des divers groupes ont communiqué les données suivantes :

Catégorie démographique	Répondants qui assurent le suivi (n=7)	Pourcentage des collèges (%)
a) Femmes	4	30 % - 48 %
b) Raciaux visibles	3	2 % - 61 %
c) Autochtones	3	1 % - 3 %
d) Personnes ayant un handicap	3	1 %
e) GLBT (Gai, lesbienne, bisexuel et transgenre)	0	

- Dans la plupart des cas, les établissements ne font pas d'effort particulier pour attirer les groupes désignés si ce n'est d'avoir adopté une politique d'inclusivité. Parmi les stratégies en place pour attirer des femmes, citons la tenue de foires de l'emploi non traditionnel et l'ajout de programmes supplémentaires de conditionnement physique pour les femmes.
- Le Lethbridge Community College a cité son diplôme en justice pénale comme principal moyen pour attirer et pour soutenir les Autochtones qui souhaitent obtenir un diplôme en justice pénale ou en études correctionnelles.

Placement des diplômés

- Notre *Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire* révèle, pour les diplômés, les taux de placement suivants, par type de programme.

Placement	Pourcentage
Services policiers	0 – 50 %
Services correctionnels	0 – 45 %
Services privés de sécurité	10 – 15 %
Armée	3 – 5 %

- D'après ces résultats, il est possible, pour un bon nombre de programmes, de placer leurs diplômés dans des domaines liés aux services policiers, plus particulièrement si l'on tient compte de l'âge des étudiants à leur diplomation.
- Il y aurait lieu d'étudier les facteurs qui font que certains programmes réussissent mieux que d'autres à ce chapitre.

10.3.8 Liens avec les corps policiers

- Soixante-dix pour cent des répondants de *l'Enquête abrégée auprès des établissements d'enseignement post-secondaire* ont indiqué maintenir des rapports avec au moins un corps policier ou une association de policiers. Dans le cas de *l'Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire*, il s'agit de 100 %. On pouvait s'attendre à pareils résultats puisque le choix des établissements d'enseignement a été fait en fonction de leurs affinités avec les services policiers.
- Types de liens cités :
 - Comité consultatif pour le collège en question
 - Soutien pour l'élaboration du programme d'études et des cours
 - Des agents de police agissent à titre d'instructeurs
- Par contre, seulement 47 % des organismes policiers qui ont répondu à *l'Enquête auprès des leaders en ressources humaines* ont indiqué avoir établi des partenariats en bonne et due forme avec un collège ou une université.

10.3.9 Conception et évaluation des programmes, et degré de satisfaction

Selon *l'Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire*, les programmes sont souvent établis :

- à partir de directives du Solliciteur général (Ontario),

- par des comités consultatifs formés de praticiens, d'universitaires et d'organismes communautaires,
- un collègue affirme avoir consulté l'Association des chefs de police de l'Ontario,
- l'élaboration des cours à l'université est habituellement le fait de personnes qui détiennent au moins une maîtrise et qui ont une vaste expérience dans le domaine,
- ceci nous porte à croire que le terrain est fertile pour une coopération accrue entre les établissements d'enseignement post-secondaire et le secteur.

Évaluation des programmes

- Il semble exister un régime annuel d'examens et de changements mineurs, en fonction, par exemple, des modifications à la loi et à la jurisprudence. On fait d'autres rajustements aux programmes, mais pas, semble-t-il, avec le même degré de régularité ou de cohérence.
- Étant donné que la majorité des répondants de l'échantillon pour *l'Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire* provient de l'Ontario, il ne faut pas s'étonner que les principaux indicateurs de rendement, qui font partie d'un processus annuel exigé maintenant par la province, sont la forme d'évaluation de programme permanente la plus citée.

10.3.10 Plans et initiatives

Les répondants à *l'Enquête abrégée auprès des établissements d'enseignement post-secondaire* ont indiqué, pour la majorité, qu'ils prévoyaient remanier leurs programmes (67 %), leurs méthodes pour faire connaître leurs programmes (67 %) et leur rapports actuels avec la police, la justice ou les organismes de sécurité (60 %). Ceci indique, de la part des établissements d'enseignement, une souplesse et une volonté de s'adapter en fonction de l'évolution des besoins et de la demande.

10.4 Formation des recrues

Sauf avis contraire, toutes les données liées à la formation des recrues ont été recueillies dans le cadre de *l'Enquête auprès des académies, des collèges et des services de formation de la police*.

10.4.1 Accréditation, équivalences et portabilité

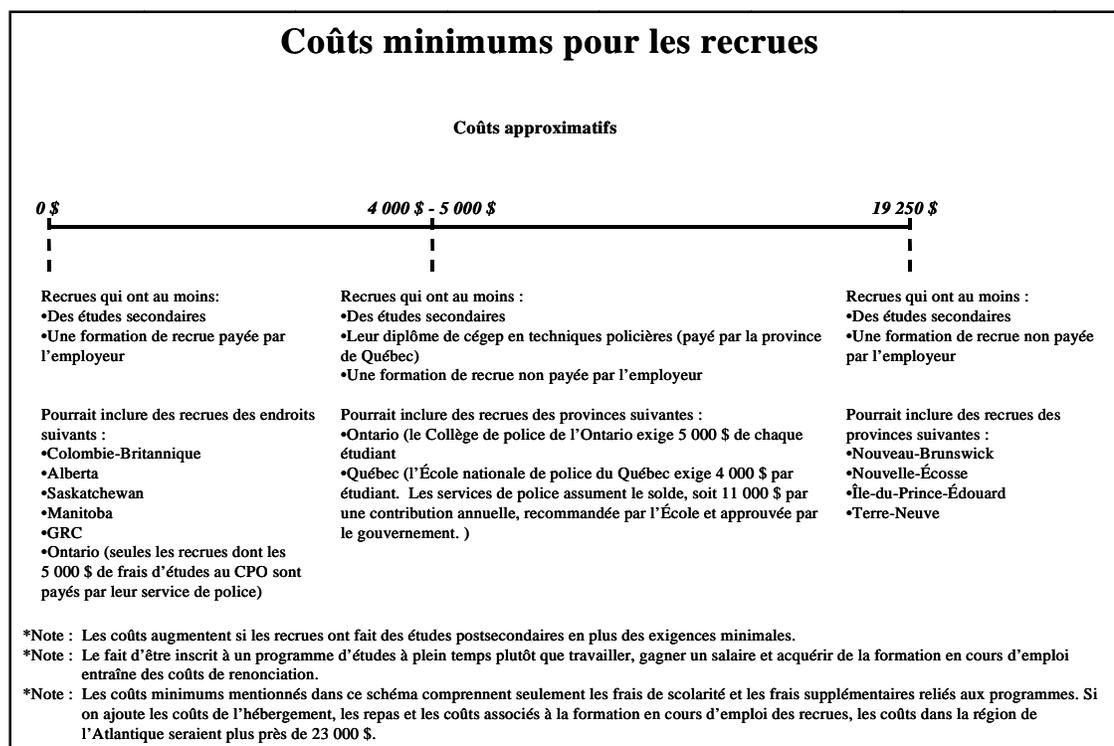
- Tous les corps policiers reconnaissent, à un degré ou à un autre, l'expérience des agents qui arrivent d'un autre corps policier; cependant, peu de corps policiers disposent de normes pour reconnaître

la formation des « recrues » qui ne comprend pas une expérience solide comme agent.

- Soixante-quatre pour cent des répondants évaluent les équivalences avant de former des candidats; cependant, les formules d'évaluation sont diverses, tantôt officieuses, tantôt officielles, tantôt dictées par la loi.
- Des corps policiers ont passé des ententes bilatérales précises pour la reconnaissance des équivalences, mais il n'y a pas uniformité des processus à cet égard. Les ententes de ces corps policiers pourraient servir de modèles.
- Il existe des modèles pour établir des formules de reconnaissance des crédits des candidats mutés d'une province à l'autre dans des professions comme les soins infirmiers, l'enseignement et l'ingénierie; grâce à ces formules, il est possible d'accélérer son intégration et d'éviter de devoir suivre un programme complet de recyclage, ce qui aurait pour effet de faire perdre du temps au travail, de chambouler l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, sans parler des coûts, évidemment.
- Rares sont les cas où l'accréditation obtenue au terme d'une formation des recrues soit reconnue hors du domaine policier. La plupart des académies de police provinciales (ou, dans le cas de l'Atlantique, l'académie pour trois provinces) délivrent un diplôme ou un certificat donnant la possibilité au candidat de « pratiquer » dans la province où le diplôme ou certificat en question a été délivré. Parmi les répondants, le Justice Institute of BC et la Memorial University reconnaissent les cours de formation policière comme crédits en vue d'un grade universitaire.
- Il y aurait sans doute lieu de créditer, en vue de l'obtention d'un grade universitaire, la formation dispensée dans d'autres académies si le grade universitaire continue d'être jugé souhaitable.

10.4.2 Coûts de la formation

Si les coûts et certaines des politiques de formation des recrues ont légèrement changé depuis que le tableau ci-après a été préparé pour l'*Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada**²⁴, les constatations restent essentiellement les mêmes. La situation de chaque province est très différente quant à qui assume les coûts de la formation des recrues.



* D'après des données de 2000.

Frais d'admission actuels : l'ÉNPQ demande 6 000 \$ et le Collège de police de l'Ontario, 7 500 \$.

- Dans certaines provinces, le candidat n'est embauché qu'après avoir terminé la formation complète des recrues et les frais de cette formation sont entièrement à la charge du candidat. Dans d'autres provinces, la recrue (qui peut avoir ou non reçu une offre) assume une partie des dépenses et le reste des frais de formation est épongé par les corps policiers ou la province. Enfin, dans d'autres cas, la formation des recrues est intégralement subventionnée tantôt par le corps policier, tantôt par la province.

²⁴ *Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada*, p.117.

10.4.3 Taux de diplômation

- Les taux de diplômation des candidats qui ont suivi la formation des recrues varient entre 93 % et 100 %.
- La majorité des inscrits qui n'obtiennent pas leur diplôme semble abandonner pour des raisons de rendement académique ou physique. Certains décident de partir parce qu'ils estiment ne pas être faits pour les services policiers. Cependant, il semble que la majorité des candidats des académies est déterminée à faire carrière dans le domaine. Peut-être est-ce parce que les organismes ont réussi à trier les candidats; cette situation pourrait aussi s'expliquer par le fait que la plupart des candidats des académies sont plus âgés et qu'ils auraient choisi une autre carrière s'ils n'avaient pas été résolus à attendre la fin de la vingtaine pour être acceptés par un corps policier.

10.4.4 Évaluation des programmes et degré de satisfaction

- Toutes les **académies** effectuent des évaluations de niveau un (selon la théorie de l'évaluation de l'apprentissage et de la formation de Kirkpatrick). Il s'agit essentiellement d'enquêtes pour mesurer la réaction et le degré de satisfaction des étudiants par rapport à la formation, aux formateurs et aux installations.
- Quelques répondants ont dit faire des travaux au niveau deux et évaluer les connaissances et les aptitudes acquises en cours d'apprentissage; cependant, ces cas sont rares.
- Sans des tests de niveau deux, nous n'avons pas de preuve de l'acquisition de connaissances et d'aptitudes nouvelles. On peut supposer que beaucoup des compétences techniques sont nouvelles, mais ce n'est pas nécessairement le cas pour d'autres connaissances plus générales.
- Sans évaluation au niveau deux, qui permettrait de mesurer si la formation a donné lieu à l'acquisition de connaissances et d'aptitudes nouvelles pour l'emploi, il n'est pas possible d'examiner comme il se doit le rendement du capital investi en formation.
- Une préoccupation en ce sens avait été exprimée dans l'*Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada*²⁵.

²⁵ *Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada*, pp.131-132.

10.5 Perfectionnement des agents de police

Sous la présente rubrique, il sera question du perfectionnement professionnel des agents de police, mais non du développement du leadership, qui sera examiné plutôt au chapitre 12.

10.5.1 Degré de satisfaction par rapport à la formation et aux occasions de formation

- Comme nous l'avons déjà indiqué, seulement 32 % des répondants **spécialistes en ressources humaines** ont indiqué que leur service policier disposait de plans de formation structurés. Ce chiffre correspond à ce qu'ont répondu les **employés**, qui ont affirmé, dans une proportion de 30 %, avoir un plan structuré.
- Soixante pour cent des **employés** estiment avoir reçu l'aide nécessaire de leur superviseur en ce qui concerne leurs besoins en formation. Seulement 36 %, cependant, ont signalé une forme quelconque de discussion, chaque année, de leurs objectifs de carrière et de leurs besoins en formation avec leur superviseur.
- Si 78 % des **employés** estiment que la formation obligatoire est efficace, 61 % croient néanmoins qu'il faut l'améliorer.
- La plupart des employés croient que la formation en leadership, en supervision et en informatique doit être plus efficace. En fait, il existe de multiples sources pour ces types de formation, dont le Collège canadien de police, pour les corps policiers qui ne disposent pas de services de formation internes ou pour les académies et les services de formation qui n'offrent pas ces cours localement. Par ailleurs, nous ne pouvons établir avec certitude si, d'une part, il s'agit ici d'un besoin réel ou perçu, ou si, d'autre part, c'est la planification, le temps ou les fonds qui font défaut.
- Quarante-quatre pour cent des **employés** estiment que les budgets de formation de leur service ne sont pas suffisants. (Ces constatations ne sont pas en soi inquiétantes; en effet, les employés souhaitent généralement plus de temps et d'argent pour la formation. Cependant, dans le contexte des autres enquêtes, l'opinion selon laquelle les occasions de formation manquent se confirme.)

Ceci nous porte à croire qu'il y aurait lieu de mettre en place des possibilités de perfectionnement plus structurées, surtout si le perfectionnement est perçu comme une stratégie importante en faveur du maintien de l'effectif.

10.5.2 Modes de prestation et types de formation

- D'après les **spécialistes en ressources humaines**,
 - Dans les corps policiers qui offrent une formation à l'interne, 93 % se disent satisfaits ou très satisfaits.
 - Les académies et les collèges de police sont les lieux de prédilection pour la formation et le perfectionnement professionnel hors du milieu de travail, 88 % des répondants se disant satisfaits du rendement de leur investissement.
 - Les taux de satisfaction tombent à 71 % pour les universités, à 67 % pour les écoles et les instructeurs du secteur privé, et à 60 % pour les collèges.
- Seulement 47 % des corps policiers ont signalé avoir conclu des partenariats avec des établissements d'enseignement. Ceci peut expliquer le faible degré de satisfaction par rapport à la formation dispensée par les établissements d'enseignement; ceux-ci connaissent vraisemblablement moins bien les exigences des corps policiers que les services de formation internes ou les académies et collèges de police. De plus, la nature même de l'éducation (formation obligatoire ciblée, pour laquelle les résultats sont clairs, comparativement à une éducation structurée plus nébuleuse) peut influencer sur la perception de la valeur des formations et sur le degré de satisfaction.
- Nous ne saurions donc conclure que les collèges et universités s'acquitteront mal de leur tâche dans l'avenir; nous pouvons seulement affirmer que ces établissements d'enseignement ne semblent pas répondre aux attentes présentement.

10.5.3 Autres modèles de prestation

- Trente-trois pour cent des **spécialistes en ressources humaines** ont indiqué que leur service fait appel au cyberapprentissage comme technique de prestation de cours. Le nombre des cours dispensés en cyberapprentissage se situe entre un et 41.
- Les cours en cyberapprentissage sont fournis à l'interne dans au moins huit corps policiers. D'autres corps policiers font appel à leur académie locale, au Réseau canadien du savoir policier (RCSP) et au Collège

canadien de police pour obtenir du matériel et des cours en cyberapprentissage.

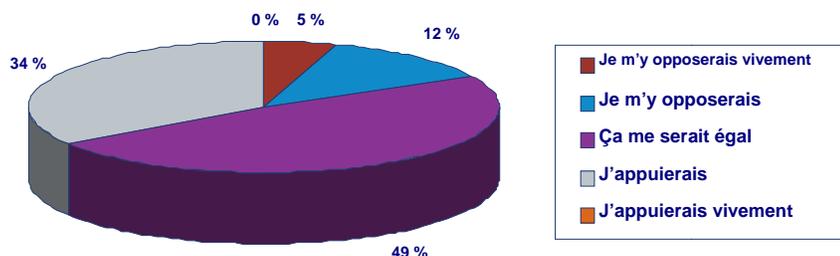
- Au moment de l'enquête, 88 services de police et de sécurité avaient inscrit des participants à au moins un cours du RCSP; 44 d'entre eux étaient des corps policiers.
- Comme le signalent des participants au **Forum des intervenants en formation**, il est rare de pouvoir trouver une solution purement virtuelle pour nombre de types de formation. Le plus souvent, les formations comportent un volet virtuel de travail préalable et un enseignement magistral. Cette formule d'apprentissage mixte a fait diminuer considérablement le nombre de jours passés en salle de classe; en effet, on s'assure qu'avant de se présenter en classe, les apprenants ont acquis un niveau de connaissance minimal. Les participants peuvent ensuite se concentrer sur l'acquisition d'aptitudes précises. Dans un cas, par exemple, des cours d'une durée de quatre à cinq jours ont été réduits à un ou deux jours.
- Au cours du **Forum des intervenants en formation**, on a insisté pour dire que le cyberapprentissage n'est pas la seule formule de formation à utiliser autre que la formation magistrale classique. L'apprentissage par problèmes et l'apprentissage par scénarios comptent parmi les meilleures méthodes d'apprentissage en face à face dans les services policiers. Le cyberapprentissage est, le cas échéant, un moyen d'éviter des absences de longue durée au travail ou à la maison.
- Les **académies, les collèges de police et les services de formation de la police** ainsi que le **Forum des intervenants en formation** ont signalé que l'apprentissage par problèmes est plus largement répandu. Les personnes qui se servent de cette méthode d'apprentissage croient que les résultats sont supérieurs même s'il faut mettre davantage de temps pour la préparation et la formation des formateurs et la conception des cours.

10.5.4 Certification ou accréditation

- Dans certains cas, la formation obligatoire donne lieu à une certification; cependant, à moins qu'une université ou un collège reconnu ne dispense les cours, la formation offerte par ailleurs dans les académies n'est pas reconnue à l'extérieur du corps policier ou, dans certains cas, de la province de l'employé. Il pourrait s'avérer instructif d'examiner si certains cours pourraient servir comme crédits de transfert dans le cadre d'études universitaires de premier ou de deuxième cycle.

- La formation obligatoire est rarement reconnue à l'extérieur des frontières des juridictions qui l'ont dispensée. Par exemple, la formation sur le maniement des armes à feu ou le recours à la force n'est pas transférable. Cependant, ceci ne pose pas de problème grave puisque la plupart des provinces disposent de normes explicites qui pourraient servir éventuellement de base commune. De plus, il existe, pour ce genre de compétences, des programmes de recertification réguliers, ce qui permet aux intéressés qui changent de juridiction de se faire accréditer dans leur nouveau milieu. Or, il y a néanmoins dédoublement d'effort au niveau de la conception et de la mise à niveau de la formation dispensée au gré des changements des pratiques exemplaires.
- Quarante-neuf pour cent des **chefs de police** ont indiqué être ni pour ni contre l'idée d'un programme national de certification ou d'accréditation des agents de police. De plus, davantage (34 %) ont répondu positivement (« j'appuierais ») que négativement (17 %) avec « je m'y opposerais » ou « je m'y opposerais vivement ». Si l'idée d'un programme d'accréditation national ne soulève pas l'enthousiasme unanime des chefs de police, l'opposition ne devrait pas être farouche, si jamais le secteur décidait d'emprunter cette voie. Néanmoins, il y aurait lieu d'étudier les motifs de cette résistance pour régler les difficultés avant toute initiative en faveur de l'adoption de normes à cet égard.

Chefs - Programme national de certification ou d'accréditation des agents assermentés



10.5.5 Éducation permanente structurée (études post-secondaires et études supérieures)

- Beaucoup de corps policiers encouragent l'éducation permanente structurée et appliquent diverses politiques pour le remboursement des frais.

- Les **spécialistes en formation** estiment qu'un grade devrait faire partie du plan d'apprentissage général de certains agents.
- À l'heure actuelle, il existe un décalage entre la valeur liée à un grade obtenu par une éducation structurée et ce qu'on affirme être l'utilité du grade pour la promotion dans les services policiers. Les **spécialistes en ressources humaines** ont affirmé accorder de l'importance aux grades lorsqu'ils recrutent. Toutefois, il semble, d'après les résultats de l'enquête, que de détenir un grade n'a pas d'incidence sur les promotions. Le secteur devrait considérer la valeur réelle par rapport à la valeur perçue d'un grade universitaire pour la bonification du rendement des agents.

10.5.6 Plans et initiatives pour l'avenir

Les académies citent de nombreux exemples d'initiatives et de plans nouveaux mis en place pour améliorer la structure, la méthode, le contenu et la prestation des programmes et des cours. Notamment :

- l'amélioration continue des cours actuels en fonction des changements à la loi et aux besoins du client, et, aussi, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue,
- de nouvelles normes pour les cours,
- la mise à niveau des cours en fonction des méthodes d'apprentissage par problèmes et par scénarios,
- l'adoption accrue de formules d'apprentissage mixte,
- des cours spécialisés pour les agents appelés à desservir les populations autochtones,
- l'adoption, à une plus vaste échelle, de formules d'apprentissage mixte,
- de nouveaux programmes, comme la gestion de cas difficiles, et
- la mise en place des évaluations et de l'infrastructure nécessaires pour promouvoir la reconnaissance professionnelle des agents de police.

10.6 Partenariats et rapports avec les fournisseurs de services

Nous pouvons citer des exemples de rapports excellents entre des établissements d'enseignement post-secondaire et des corps policiers, notamment en ce concerne :

- l'impartition intégrale des services de formation des recrues,
- la possibilité d'offrir un grade universitaire adapté aux corps policiers,
- la participation, à titre consultatif, à la conception de cours et le prêt d'instructeurs aux collèges et aux universités, et
- la sous-traitance accrue de la formation des agents à des établissements d'enseignement partenaires.

Avec l'existence de ces modèles notamment, nous constatons qu'il existe d'autres formules que la formation classique à l'interne ou dans des académies et des collèges de police, formules qui amènent des efficacités dans le secteur plus vaste de l'enseignement post-secondaire.

10.7 Pratiques exemplaires et autres possibilités

Toutes les enquêtes et tous les groupes de discussion contenaient un volet sur les pratiques exemplaires et les domaines où il est possible d'apporter des améliorations. Nous présentons ici les constatations à cet égard.

10.7.1 Volonté générale de mettre des cours en commun pour en améliorer l'efficacité

- Nous constatons que les corps policiers sont disposés à dresser la liste des cours qui s'appliquent à tous et à les mettre en commun. Parmi les exemples cités par les **spécialistes en ressources humaines**, notons les cours sur :
 - la violence conjugale, l'alcootest, la cartographie, le pistolet à décharge électrique, les enquêtes judiciaires, les enquêtes par suite d'accidents, la tactique défensive évoluée, les mandats de perquisition, le coaching, les crimes graves, la supervision, le développement du leadership, etc.
- Un **spécialiste en formation** a fait remarquer que le Collège canadien de police offre déjà des cours sur les enquêtes judiciaires, les crimes graves, la supervision et le leadership et que ces cours sont ouverts à tous les corps policiers.
- En général, on est disposé à trouver des moyens efficaces pour mettre la formation en commun plutôt que d'insister sur sa propriété exclusive. Il sera intéressant de voir si ces dispositions vaudront toujours au moment où il faudra utiliser une formation « qui n'a pas été mise au point ici ».
- Le **Forum des intervenants en formation** a soulevé des questions d'ordre pratique comme la responsabilité civile, le droit d'auteur et le recouvrement des coûts; il faudra que ces questions soient réglées avant une mise en commun généralisée des cours.

10.7.2 Désir de collaboration parmi les académies

- Toutes les **académies** ont affirmé être disposées à travailler en collaboration, à se familiariser davantage avec les programmes des

autres académies et à coopérer pour améliorer l'éducation et la formation policières partout au Canada.

- Le **Dialogue des spécialistes en formation**, qui a eu lieu à Ottawa le 9 mars 2007, a mis en évidence la valeur de la coopération pour mettre des idées en commun. Si une partie de la séance a eu lieu en groupes de discussion, l'après-midi au complet a été consacré à la mise en commun de pratiques exemplaires. Sept spécialistes ont présenté leurs méthodes, pratiques et programmes. Les participants ont été dynamisés par les idées exposées et certains de ces spécialistes examinent maintenant la façon d'incorporer certaines de ces pratiques dans leur établissement.
- Les spécialistes en formation ont indiqué que l'Association canadienne des intervenants en formation (ACIF) est un forum d'apprentissage bien connu et que le RCSP constitue une autre voie possible de collaboration.
- D'autres questions ont été soulevées pendant le Dialogue des spécialistes en formation. En effet, si on est disposé à collaborer, il faut aussi rester réaliste et tenir compte de défis potentiels comme l'obligation de comprendre l'intention du contenu du cours et de l'évaluer. Il importe aussi de considérer, dans son aspect légal, la question de la prestation de cours mis au point par une entité autre que le corps policier qui les dispense, notamment la nécessité d'inclure des avis d'exonération pour limiter la responsabilité. Il faut aussi régler les questions de propriété intellectuelle et de recouvrement des coûts de conception.

10.7.3 Mise en commun de pratiques exemplaires

Les **spécialistes en ressources humaines** ont dressé la liste de pratiques exemplaires en formation et perfectionnement présentement appliquées dans leur organisme :

- « Planification du cheminement de carrière à long terme et conversations régulières sur la gestion du rendement »,
- « Transition de méthodes classiques à des méthodes plus novatrices dans l'éducation des adultes, notamment la formation par scénarios, les simulations et l'apprentissage expérientiel,
- « Cyberapprentissage »,
- « Mise sur pied de partenariats avec des établissements d'enseignement pour la conception et la prestation de cours de formation »,
- « Adhésion aux normes d'organismes comme l'Association des chefs de police de l'Alberta ou accréditation par des organismes comme la *Commission on Accreditation of Law Enforcement Agencies* (CALEA) », et

- « Rendre la formation plus accessible par :
 - une formation en bloc,
 - la désignation de journées de perfectionnement professionnel, et
 - le développement du savoir-faire à l'interne ».

Les **académies** ont dressé la liste de leurs pratiques exemplaires, notamment :

- Formation novatrice sur le recours à la force,
- Recours à une analyse exhaustive des besoins, à des normes de formation et à des objectifs d'apprentissage clairs pour que les cours correspondent aux exigences et aux besoins opérationnels,
- Méthodes d'apprentissage par problèmes,
- Apprentissage expérientiel et apprentissage par scénarios,
- Cyberapprentissage,
- Maintien des partenariats et des communications avec des corps policiers,
- Apprendre de ce qui se fait à l'étranger, et
- Programmes de développement du leadership débouchant sur un diplôme ou sur un grade universitaire adaptés aux agents et aux civils au niveau de superviseur et aux niveaux supérieurs.

Les corps policiers peuvent examiner une foule de pratiques exemplaires provenant d'autres corps policiers. Les pratiques citées dans les enquêtes présentent certaines limites; en effet, ce qui constitue une pratique exemplaire dans un corps policier peut faire partie de la pratique courante dans un autre et n'ajoute pas grand-chose d'important. Pour d'autres, une pratique exemplaire donnée peut ne pas correspondre à leurs besoins ni à leurs priorités opérationnelles. Par ailleurs, comme le font ressortir clairement les suggestions d'amélioration décrites dans la partie suivante, un organisme central pourrait fournir l'infrastructure et le soutien nécessaires pour la mise en commun de renseignements et de pratiques exemplaires. Nous pourrions même aller plus loin et recommander que cet organisme évalue des pratiques exemplaires courantes et qu'il fasse la promotion de certaines d'entre elles à l'échelle nationale.

10.7.4 Normes nationales

Nous avons demandé aux participants aux enquêtes et aux groupes de discussion de préciser les domaines d'amélioration possible en formation et en perfectionnement dans le secteur policier. Voici un résumé des remarques faites concernant une éventuelle normalisation à l'échelle nationale :

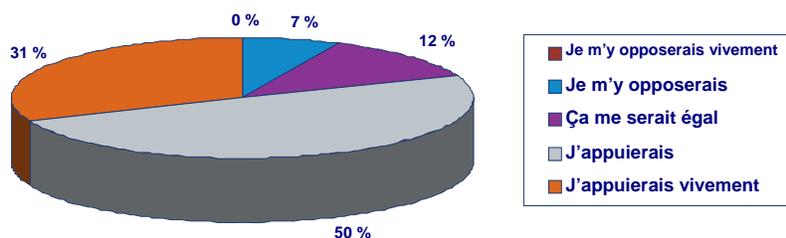
- Une majorité importante appuie l'idée de l'adoption de normes nationales minimales. Les trois quarts (75 %) des **employés** estiment

qu'il devrait y avoir des normes nationales pour la formation des recrues et le perfectionnement des agents. Seulement 66 % de ces répondants croient que leur corps policier dispense présentement une formation des recrues efficace.

- Les **spécialistes en ressources humaines** sont d'accord pour dire que des normes de formation nationales et des normes de compétences pour les divers grades en vue d'une plus grande cohérence constitueraient une amélioration.
- Selon les **académies**, il faudrait s'entendre sur les normes de formation des cadets et des agents déjà en poste. Un avantage de cette initiative, qui aurait aussi une incidence sur les coûts et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, concerne la possibilité d'offrir à tous les agents une reconnaissance de toutes les formations suivies, peu importe où ils travaillent, ce qui leur permettrait de suivre la formation dans la région plutôt que d'avoir à voyager de longues distances. Un répondant a indiqué que la mise en place de normes nationales pour la formation obligatoire, comme sur le maniement des armes à feu, les premiers soins et la poursuite automobile, réglerait le problèmes des différences qui existent entre les corps policiers et qu'une norme nationale dissiperait la confusion.
- Un répondant à l'**Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire** estime qu'un programme de formation pré-emploi doit être similaire dans tous les collèges, afin que soit assurée la cohérence du contenu. Naturellement, ce programme serait fondé sur des normes nationales. Un collège de l'Ontario répond : « Un programme uniforme, similaire à celui qu'ont mis au point le ministère du Solliciteur général (Ontario) et le ministère des Collèges et des universités (Ontario) à la fin des années 1990 est un exemple du type de formation commune qui pourrait être dispensée par les établissements d'enseignement post-secondaire au niveau des recrues ».
- Il ne s'agit pas simplement d'une question de formation; en effet, l'établissement de normes exige qu'on comprenne clairement ce qu'on recherche chez les nouveaux agents et chez les agents déjà en poste au cours de leur carrière. Un **spécialiste en formation** a fait remarquer que le contenu et la durée de la formation n'ont pas beaucoup changé au fil des ans, et pourtant, les exigences et les attentes par rapport aux agents de police ont évolué considérablement au cours des dernières décennies. On ne peut donc établir des normes sur ce qui s'enseigne présentement; il faut plutôt tenir compte des exigences actuelles et futures des postes.

- Un autre répondant, celui-là à l'**Enquête auprès des académies, des collègues et des services de formation de la police**, a fait la remarque suivante : « Pour moi, la formation, c'est comme une flèche. L'archer doit pouvoir la lancer n'importe où et toujours atteindre la cible. C'est à la collectivité policière nationale de définir la cible en articulant clairement des normes. Cette question est particulièrement importante pour les études juridiques, le recours à la force, les enquêtes et les patrouilles, domaines encadrés par la jurisprudence de la Cour suprême du Canada. »
- Les **spécialistes en formation**, sur les enjeux de l'harmonisation et de la portabilité des crédits ainsi que de la reconnaissance de la formation par d'autres établissements, ont signalé, en cours de discussion, que tout revient à une question de normes. Une fois que des normes sont en place, le secteur peut s'occuper des autres défis.
- Les **chefs de police** appuient à 81 % des normes nationales de formation des recrues, avec 31 % qui « appuieraient vivement » et 50 % qui « appuieraient ». Aucun chef de police ne « s'opposerait vivement ».

Chefs - Normes nationales de formation des recrues



10.7.5 Organisme national de formation policière

Nous avons demandé aux participants aux enquêtes et aux groupes de discussion de préciser les domaines d'amélioration possible en formation et en perfectionnement dans le secteur policier. Voici un résumé des remarques faites concernant un organisme national de soutien de la formation policière :

- On approuve largement l'idée de constituer un organisme national de formation dans le secteur policier.
- Les répondants des **académies** estiment qu'il faut mettre sur pied un comité permanent de la formation et de la prestation de la formation pour tous les grades et tout le secteur de l'éducation en sécurité publique. Selon certains, il y aurait lieu d'inclure les établissements d'enseignement ordinaires. Ce comité pourrait avoir un rôle clé à jouer

dans la surveillance des normes, l'examen d'un programme de certification national pour les instructeurs et la mise en place des infrastructures propres à améliorer les communications. Il pourrait se charger des questions d'intérêt commun et de la diffusion des pratiques exemplaires.

- Une **académie** propose une amélioration : « Un organisme national qui effectue des travaux de recherche et de développement, qui fournisse des ressources, de la formation et un soutien à tous les corps policiers de sorte que tous les organismes y trouvent leur compte – et pas seulement les services les mieux financés. Un organisme national aurait ici un rôle à jouer pour la coordination et le financement. »

10.7.6 Programme national d'accréditation des instructeurs

Nous avons demandé aux participants aux enquêtes et aux groupes de discussion de préciser les domaines d'amélioration possible en formation et en perfectionnement dans le secteur policier. Voici un résumé des remarques faites au sujet de l'accréditation des instructeurs :

- Des **académies** ont souligné qu'il faudrait un organisme pour dispenser des cours structurés et une formation en animation aux personnes appelées à offrir de la formation sur tous les aspects du travail policier. Dans certains cas, on insiste sur le fait que les coûts doivent être raisonnables pour que les services policiers plus petits et moins bien subventionnés puissent répondre à leurs propres besoins en matière de formation.
- Les **spécialistes en ressources humaines** s'entendent pour dire qu'il faut davantage d'instructeurs et d'animateurs pour présenter les cours dans les postes satellites.
- Selon la pratique actuelle la plus courante, on fait venir des experts comme formateurs, puis on les forme pour devenir instructeurs.
- Bien que des services dispensent toujours une formation des formateurs à l'interne, de grands corps policiers font maintenant appel, pour cette fonction, à la sous-traitance; soit qu'ils envoient les formateurs suivre des programmes d'accréditation spécialisés, soit qu'ils fassent venir des experts-conseils pour offrir la formation aux formateurs et aux animateurs. À une certaine époque, le Collège canadien de police proposait un programme centralisé de formation à l'intention des concepteurs ou animateurs de cours à temps plein. Un représentant a indiqué qu'on encourageait dorénavant les nouveaux instructeurs à

participer à des programmes d'éducation permanente pour adultes, comme celui offert par l'université St. Francis Xavier.

Un organisme national aurait certainement un rôle à jouer dans la formation des instructeurs. Même si la meilleure solution pourrait être d'impartir cette formation, il y aurait lieu que cet organisme établisse les programmes de formation des formateurs et s'assure d'une étroite collaboration avec la collectivité policière.

L'organisme devrait aussi veiller à ce qu'existe un bassin d'instructeurs suffisamment qualifiés qui pourraient se charger de la formation obligatoire et, plus particulièrement, de la formation normalisée qui pourrait être dispensée plus efficacement en régions.

10.7.7 Infrastructure de réseautage et de mise en commun

Nous avons demandé aux participants aux enquêtes et aux groupes de discussion de préciser les domaines d'amélioration possible en formation et en perfectionnement dans le secteur policier. Voici un résumé des remarques faites au sujet du réseautage et de la mise en commun d'idées :

- Tous les groupes ont indiqué qu'il fallait mettre en place une meilleure infrastructure pour le réseautage et la mise en commun d'information, comme nous l'avons déjà souligné dans le présent rapport.
- Le représentant d'une **académie** a clairement décrit la situation : « Nous devrions continuer d'intensifier la mise en commun d'information entre les établissements de formation et d'enseignement dans le secteur de la police au Canada. Il faudrait élaborer et mettre en commun des « pratiques exemplaires canadiennes » pour les opérations policières (p. ex., modèle sur le recours à la force) et la formation policière (p. ex., accréditation des instructeurs) afin d'améliorer la qualité, la normalisation et l'efficacité. »

10.7.8 Modèles bonifiés pour mieux tirer parti du travail des collègues et des universités

Nous avons demandé aux participants aux enquêtes et aux groupes de discussion de préciser les domaines d'amélioration possible en formation et en perfectionnement dans le secteur policier. Voici un résumé des remarques faites au sujet des rapports avec les collègues et les universités :

- Une **académie** a signalé qu'il fallait normaliser le travail des collègues pour la formation policière pour que les académies puissent reconnaître

cette formation et ainsi éviter le dédoublement au sein des académies. Si les cours dispensés dans les collèges étaient reconnus et devenaient une condition préalable, la formation antérieure pourrait être reconnue et les académies pourraient se concentrer sur des formations et des aptitudes plus pointues.

- L'École nationale de police du Québec a fait allusion à sa propre entente, suivant laquelle les candidats ont une formation antérieure commune avant d'entrer à l'École.
- Un répondant à l'**Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire** a fait remarquer que les académies font probablement double emploi tant au niveau de la formation des recrues qu'à celui de la formation et du perfectionnement des agents déjà en poste. On estime en effet que les académies mettent souvent au point leurs propres cours plutôt que de tirer parti de ceux qui existent déjà ailleurs sur le marché de l'éducation.
- Un répondant à l'**Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire** a souligné le fait qu'ils pourraient être utiles aux corps policiers en fournissant une formation sur des compétences générales comme les communications, la psychologie, la sociologie, la diversité et les rapports interpersonnels ainsi que sur l'éthique et le cheminement critique. Les institutions de formation policière pourraient alors se concentrer sur les compétences techniques, comme la patrouille, dont ont besoin les recrues. Parmi les avantages décrits, citons des classes de taille réduite, l'économie de temps et d'argent pour la formation, et l'allègement, en partie du moins, des pénuries de personnel, et ce grâce à une formation dans les collèges communautaires qui reprennent celle qui est offerte aux recrues. Une recommandation a été faite, suivant laquelle il y aurait lieu d'effectuer une évaluation de la formation antérieure pour veiller au respect des normes.
- L'**Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire** contenait moins de commentaires des universités concernant leur travail. Des modèles en place présentement pour des universités et des corps policiers nous portent à croire que ces modèles pourraient être employés dans le cadre de la formation des recrues. Nous pouvons aussi citer l'exemple de corps policiers qui cherchent à resserrer les liens avec des universités pour leur demander de dispenser la formation non obligatoire et non spécialisée (formation générale, gestion et formation du leadership). Selon des **spécialistes en formation**, il serait préférable de confier ce type de formation aux universités; elles assumeront les problèmes administratifs et

pédagogiques tandis que les corps policiers auraient leur mot à dire sur les normes et le contenu des cours généraux, et surveilleraient la situation de près.

Pour ce qui est du rapport efficacité-coûts, d'une offre accrue de formations et de la possibilité pour les académies et les corps policiers de se concentrer davantage sur la formation et les compétences propres au travail policier, la suggestion des collèges et des universités mérite d'être examinée.

Il convient de noter que, selon des **spécialistes en formation**, il faudrait mieux reconnaître la formation policière dispensée par les établissements d'enseignement post-secondaire. Selon eux, si les académies commencent à considérer les crédits conférés par des établissements d'enseignement post-secondaire comme « transférables », les établissements d'enseignement post-secondaire devraient, à leur tour, considérer la formation dispensée par une académie aussi comme transférable en vue de l'obtention d'un grade ou d'un diplôme universitaire. Il existe des modèles de pratiques exemplaires dans le domaine, qui mériteraient d'être examinés de plus près.

10.7.9 Formation plus rentable

Nous avons demandé aux participants aux enquêtes et aux groupes de discussion de préciser les domaines d'amélioration possible en formation et en perfectionnement dans le secteur policier. Voici un résumé des remarques faites au sujet de l'accroissement de la rentabilité de la formation :

- Des **académies** estiment que la possibilité de suivre de la formation interagences, notamment à tous les paliers des services policiers : municipal, territorial, provincial et fédéral, donnerait lieu à une diminution des coûts. En plus, on insiste pour dire que les formations doivent avoir lieu en région autant que possible de sorte qu'on puisse réduire les remplacements coûteux, éviter les frais de déplacement, etc., et offrir des formations à prix plus raisonnable pour les petits corps policiers.
- Les **académies** ont dit souhaiter obtenir de l'information comparative détaillée relativement aux coûts de la formation, directs et indirects (p. ex., salaires, déplacement, logement), aux bailleurs de fonds, etc. Comme nous l'avons constaté à l'examen des modèles de financement de la formation des recrues, les méthodes actuelles de collecte et de consignation de l'information sur les coûts ne sont pas partout les mêmes si bien que les comparaisons sont difficiles à faire.

- Ce qui inquiète plus particulièrement les **académies**, c'est la mise au point d'une formation efficace et rentable du *leadership* pour tous les grades.
- Les **spécialistes en ressources humaines** s'inquiètent des budgets qu'ils voudraient voir augmenter. En plus des questions de coûts se pose celle de trouver des moyens d'assouplir le régime de réaccréditation dans le cadre de la formation dictée par la loi de sorte que les calendriers de formation puissent inclure un plus grand nombre d'agents à la fois, toujours par souci d'économie.

10.7.10 Planification et compétences des ressources humaines

Nous avons demandé aux participants aux enquêtes et aux groupes de discussion de préciser les domaines d'amélioration possible en formation et en perfectionnement dans le secteur policier. Voici un résumé des remarques faites au sujet d'une amélioration de la planification des ressources humaines et de l'emploi des compétences :

- Un répondant à l'**Enquête exhaustive auprès des établissements d'enseignement post-secondaire** fait remarquer que le secteur requiert un processus pour recenser les compétences qui peuvent être intégrées au programme pour produire les meilleurs candidats au recrutement.
- Un **spécialiste en ressources humaines** indique qu'il faut mieux cibler le choix des agents à former et l'approbation des cours qu'ils suivent.

Ces remarques ainsi que les observations faites précédemment nous portent à croire qu'il serait utile de prendre un peu de recul et de préciser ce qu'on recherche chez un agent. Ceci s'applique à tous les niveaux et grades des agents, pas seulement aux recrues. Disposant de cette information, on sera en mesure d'établir des normes précises, de conclure des partenariats, d'élaborer des modèles de formation et de monter des programmes. Si les exigences sont différentes d'un corps policier à l'autre, il est possible de définir une base commune de connaissances, d'aptitudes et de compétences, ce qui ajouterait à la valeur de l'ensemble du secteur.

Dans le chapitre suivant, nous présentons nos recommandations sur l'éducation, la formation et le perfectionnement professionnel.

11.0 Recommandations propres à l'éducation, à la formation et au perfectionnement professionnel

Le secteur de la police fait face à de nombreux défis : trouver davantage de recrues, et de meilleure qualité, maintenir un effectif motivé, compétent et toujours actuel, et ce pour être en mesure de composer avec des collectivités diverses, avec toutes sortes de délinquants et avec un milieu de travail de plus en plus complexe et toujours en évolution. Tous les paliers de gouvernement, les établissements d'enseignement et les corps policiers à la grandeur du pays doivent travailler ensemble pour trouver des solutions efficaces et efficientes aux problèmes d'éducation, de formation et de perfectionnement professionnel dans un contexte d'imputabilité, de risques et de contraintes budgétaires accrus.

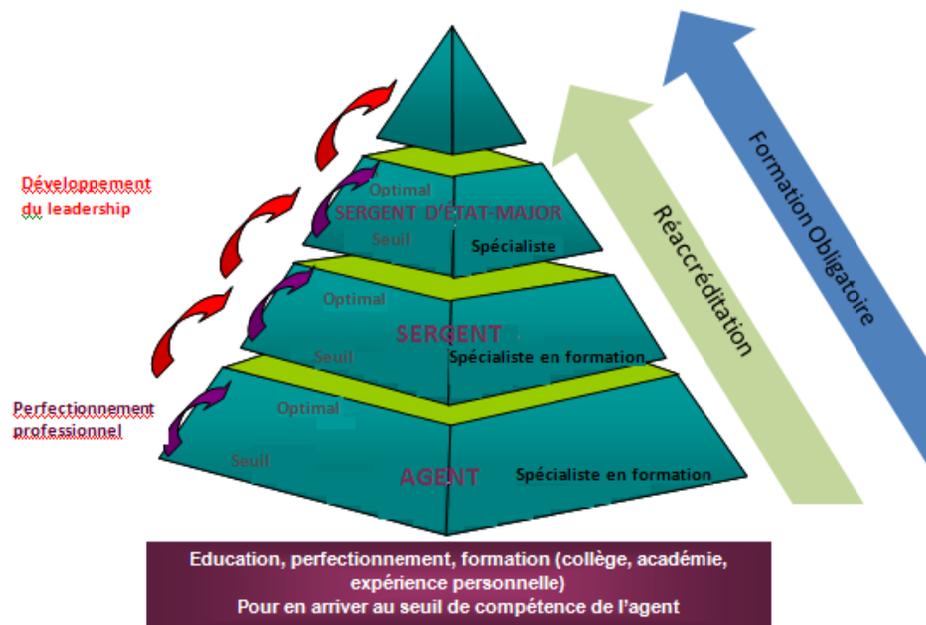
Le grand défi, c'est que les exigences des postes à tous les niveaux ont beaucoup changé au fil du temps et qu'elles continueront de changer. Il est difficile de prévoir aujourd'hui ce que seront les services policiers dans dix ou quinze ans. Il est nécessaire que les organismes se donnent la peine de cerner les connaissances, les aptitudes, les habiletés et les compétences exigées pour tous les postes d'un service policier, depuis la recrue jusqu'au chef de police. De quelles études et aptitudes a besoin le candidat pour recevoir une offre d'emploi ? Qu'est-ce que le diplômé d'une académie doit avoir appris pour devenir agent dans un corps policier ? Quelles aptitudes et compétences doivent avoir été développées pour que l'employé puisse progresser dans sa carrière ? Que doivent apprendre et savoir d'expérience les cadres du corps policier pour pouvoir faire progresser leur service ? Il faut que le secteur réponde à ces questions et qu'il recense les exigences pour aujourd'hui et mette au point des solutions suffisamment dynamiques et souples pour s'adapter au fil du temps. Les réponses à ces questions doivent informer le secteur de sorte que les établissements d'enseignement les mieux équipés pour fournir les occasions d'enseignement, d'apprentissage et d'expérience voulues le fassent de manière à éviter le double emploi. Des programmes de formation et de perfectionnement pourront alors être mis sur pied en fonction de ces exigences. Pour réussir dans cette entreprise, le secteur de la police doit travailler avec les collèges, les universités et les académies, ainsi qu'avec tous les paliers de gouvernement, pour effectuer une synthèse des programmes d'éducation, de formation et de perfectionnement qui existent dans le secteur policier.

De plus, le secteur devra examiner les traditions, les idées reçues, les philosophies et les cadres de travail pour la prestation de programmes

d'éducation, de formation et de perfectionnement. Comme les méthodes en éducation des adultes changent et évoluent, il faudrait, autant que faire se peut, adopter les méthodes les meilleures pour la prestation de la formation structurée et de la formation sur le tas. Ceci nous porte à croire qu'il faut insister davantage sur l'apprentissage par scénarios, l'apprentissage expérientiel et l'apprentissage par problèmes. Il faut aussi offrir davantage de formations sur le tas d'une façon organisée et judicieuse. Enfin, nous constatons qu'il est impératif de gérer la formation et le perfectionnement professionnel comme un processus à long terme, étroitement lié à la planification des ressources humaines, à l'évaluation du rendement et au cheminement de carrière, et non comme une suite décousue de formations mises bout à bout et sans lien les unes avec les autres.

La formation et le perfectionnement continu des cadres supérieurs forment la pierre angulaire du succès à long terme du secteur de la police. Les répondants parmi les chefs de police, les spécialistes en ressources humaines et les directeurs d'association sont conscients des problèmes de sous-financement, du manque de temps et de la difficulté à libérer des agents pour une formation. La situation se complique davantage du fait qu'on doive offrir de la formation pour réaccréditer les agents pour des aptitudes données (formation de mise à niveau) et de la formation obligatoire, ce qui laisse peu de temps pour d'autres formes de formation et de perfectionnement professionnel « au choix ».

Le modèle ci-après reprend les types de formation qui soutendent le cheminement de carrière dans le secteur policier. Des explications détaillées suivent le schéma.



Comme l'indique notre modèle, tous les agents, à la fin de la période d'essai, possèdent la même base d'études et de formation.

Quel que soit le rôle de l'agent au sein du corps policier, des exigences s'appliquent en matière de formation et de perfectionnement professionnel. Il faut se mettre à jour en matière de formation et de connaissances obligatoires et se faire réaccréditer pour des aptitudes techniques comme le recours à la force notamment. Il faut se perfectionner dans le cadre de son rôle actuel pour en arriver à un niveau de compétence optimal. En outre, il est souhaitable de se spécialiser.

L'agent peut, avant même d'avoir atteint le niveau de compétence optimal à son poste actuel, perfectionner les aptitudes et les compétences pour des postes de l'échelon supérieur par mutations latérales, mentorat, formation structurée et d'autres formes de développement du leadership.

Dans notre examen de l'éducation, de la formation et du perfectionnement professionnel, nous incluons tous les aspects de ce modèle. Un examen du développement du leadership se trouve aux chapitres 12 et 13.

Le secteur souhaite accroître les efficacités et réduire les coûts pour dispenser la meilleure formation qui soit, au plus grand nombre qui soit, et ce afin de maintenir et de rehausser le professionnalisme et la prestance du secteur.

Les constatations et les pratiques exemplaires décrivent de nombreuses potentialités. Il sera possible en effet de dispenser une formation par les moyens les plus efficaces qui soient si on clarifie d'abord les exigences en matière d'aptitudes pour tous les postes et niveaux de poste du secteur policier. De nombreux corps policiers offrent des possibilités de perfectionnement par une formation sur le tas, une formation particulière, des mutations latérales, du mentorat et d'autres programmes qui constituent autant d'occasions pour les agents d'apprendre pendant leur service actif. Grâce à des normes claires, on pourra étendre la portée de ces efforts et leur donner plus d'impact s'ils visent des connaissances, des aptitudes et des expériences précises. C'est ainsi que les corps policiers, par ces méthodes – si elles sont reconnues et communiquées comme il se doit à titre d'expériences intégrales de formation et de perfectionnement – pourront répondre aux nombreux besoins en matière de perfectionnement sans avoir à se délester, vers l'extérieur, des expériences de formation structurées, qui coûtent plus chères et qui perturbent beaucoup le cours des opérations normales.

Tenant compte des pratiques exemplaires et des potentialités recensées, nous avons fait toutes nos recommandations à la lumière des principes suivants :

1. **Bonification de la profession.** C'est tout le secteur, et non des corps policiers considérés individuellement, qui doit s'assurer de disposer d'agents professionnels compétents dans tous les services de police du Canada. Si le secteur veut maintenir et rehausser son image et le niveau de confiance du grand public, il doit s'assurer que tous les corps policiers sont en mesure d'assurer un niveau minimum de rigueur dans le cheminement de carrière des agents. Le secteur doit en arriver à s'entendre sur une démarche commune pour veiller à ce qu'un niveau minimal commun de compétence soit appliqué partout au Canada et que toutes les collectivités puissent jouir de services de sûreté et de sécurité de grande qualité.
2. **Inclusion.** Pour reprendre l'idée de professionnalisme, il ressort de notre étude que les corps policiers de plus petite taille ont fréquemment du mal à terminer même la formation obligatoire. Les difficultés que posent le temps, la distance et les frais sont telles qu'il est plutôt improbable que ces corps policiers puissent offrir d'autres formations structurées. Dans nos recommandations, nous tenterons d'exposer des solutions propres à faciliter les occasions de formation et d'éducation pour tous les corps policiers, indépendamment de leur taille, de leur situation géographique, de

leur budget, etc. Ces occasions de formation devraient profiter à l'ensemble de la profession et ne pas viser que les corps policiers de plus grande taille ou de régions plus urbanisées qui peuvent se permettre des modèles et des économies d'échelle inaccessibles aux autres. Les corps policiers qui peuvent se permettre d'offrir davantage que les formations nationales pourront certainement le faire, mais on s'attend d'eux qu'ils participent à la progression générale de la profession.

3. **Souplesse et efficacité des mécanismes et des organes de prestation.** Dans nos recommandations, nous avons considéré les méthodes de prestation qui sont les plus rentables, qui perturbent le moins le corps policier et les agents, qui font appel aux ressources locales plutôt qu'à des services qui obligent des déplacements, qui sont les plus souples ou qui constituent une pratique exemplaire de prestation et, enfin, qui réduisent le plus possible les risques pour le corps policier parce que des normes et des contrôles sont en place.

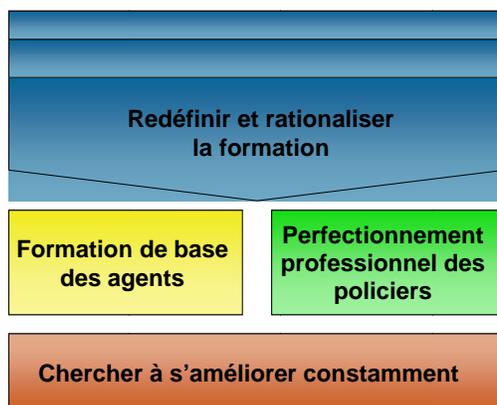
L'expérience du Royaume-Uni est intéressante à plus d'un titre. En effet, la question de la formation, des normes nationales et de la professionnalisation de l'activité policière a pris le devant de la scène politique avec le dépôt, en 2002, du projet de loi sur la réforme des services policiers. On a alors reconnu la nécessité d'un organisme de surveillance central et l'importance d'une stratégie à long terme pour la formation et l'éducation policières. C'est ainsi que la Commission de la formation et du perfectionnement du secteur policier a vu le jour. Il s'agit d'un organisme national chargé d'améliorer la formation et le perfectionnement dans le secteur de la police. Les objectifs de la Commission sont les suivants :

- améliorer la qualité des normes de service et, pour ce faire, faciliter les occasions d'apprentissage continu pour tout le personnel des corps policiers,
- améliorer les normes dans tous les corps policiers par l'adoption, à l'échelle locale, de normes nationales communes,
- relever les normes des corps policiers les moins performants au niveau de celles des corps policiers les plus performants, et
- améliorer le maintien des aptitudes et réduire les décalages en répondant aux besoins de la police en matière de formation.²⁶

²⁶ D^r Curtis Clarke, tiré de son rapport intitulé *Skills, Competency and Knowledge: Setting a Police training strategy for Alberta*.

Si le secteur de la police au Canada peut ne pas adopter partout les mêmes objectifs, les préoccupations sont néanmoins les mêmes. Les corps policiers du monde entier devant composer avec les défis nouveaux que posent le renseignement, la sûreté et la sécurité, on pourra tirer de nombreuses leçons de l'expérience des autres et profiter de modèles nouveaux pour guider les efforts du Conseil canadien sectoriel de la police.

Nous proposons des recommandations (graphique ci-après) dans l'optique des objectifs de renouveau de la formation et du perfectionnement professionnel dans le secteur de la police.



- FP-1:** Prévoir un budget de formation et de perfectionnement à part du budget de formation pour les mises à niveau, afin de répartir judicieusement les sommes disponibles et de veiller à répondre aux besoins du secteur en matière de formation autres que ceux propres aux mises à niveau.
- FP-2:** Explorer l'efficacité de la prestation de la formation de mise à niveau ainsi que les pratiques exemplaires, afin de s'assurer que le budget de formation est adéquat.
- FP-3:** Veiller à ce que tous les employés aient des plans de formation et de carrière qui font l'objet d'une discussion, d'une évaluation et d'un examen annuels.
- FP-4:** Coordonner, à l'échelle nationale, le partage des ressources actuelles en matière de formation.
- FP-5:** Définir clairement des normes de formation nationales et préciser les attentes à l'endroit des agents de police (et des aspirants-policiers, le cas échéant) afin qu'ils soient tout à fait compétents dès leur entrée en fonction. **Dépend de RMP-2.**
- FP-6:** Déterminer les volets de la formation destinée aux recrues qui pourraient être confiés au secteur de l'enseignement post-secondaire, afin d'être plus efficace.
- FP-7:** Établir des normes et des examens pancanadiens, afin de cerner la formation des recrues en début de carrière, puis former des partenariats avec des collèges et universités afin qu'ils livrent les composantes de base de la formation pré-emploi. **Lié à FP-6.**
- FP-8:** Encourager les académies à revoir l'efficacité de la formation destinée aux recrues afin qu'elle soit le reflet des pré-requis en début de carrière, ainsi que les normes nationales apparentées. **Dépend de FP-6 et de FP-7.**
- FP-9:** Les académies devront définir clairement les normes de formation et les résultats d'apprentissage des agents de police et des aspirants-policiers. Il leur faudra aussi prévoir un programme de transition de tout aspirant-policier qui souhaite devenir agent de police, selon les modèles de compétences. Adapter la formation des recrues pour qu'elle cadre les programmes de formation des aspirants-policiers à mesure qu'ils sont élaborés et prévoir une formation supplémentaire destinée à favoriser la transition à agent de police autonome. **Lié à RMP-2.**
- FP-10:** Se donner une panoplie de stratégies, afin que tous les organismes policiers puissent se prévaloir des programmes de perfectionnement professionnel et de formation.
- FP-11:** Charger une entité nationale de s'attaquer aux enjeux horizontaux et de travailler à l'amélioration constante des programmes de formation et de perfectionnement professionnel de la police.
- FP-12:** Essayer de rendre le perfectionnement professionnel encore plus efficace, grâce à des partenariats avec des établissements d'enseignement post-secondaire.

Veillez prendre note que les recommandations portent sur les secteurs d'impact immédiat. Tous les intervenants s'entendent pour dire que l'adoption de normes est importante pour le secteur. Au cours des consultations, de longues discussions ont eu lieu sur les essais faits par le passé pour établir des normes nationales. L'expérience nous prouve que l'établissement et le maintien de l'infrastructure, des processus et des voies de communication nécessaires pour adopter des normes et pour

rester actuel constituent un défi de tous les instants. C'est pourquoi nous avons concentré notre attention sur des normes pour le nouvel agent, poste pour lequel tout le monde convient que l'impact immédiat serait le plus important pour le secteur. Cependant, une fois que le secteur aura réussi à mettre en place les mécanismes nécessaires pour définir et mettre constamment à jour les compétences et les normes pour ce groupe, il y aurait alors lieu d'établir des normes pour d'autres rôles et pour des volets donnés de l'accréditation.

Voici une explication détaillée de chacune de ces recommandations.

11.1 Redéfinition et rationalisation de la formation

Recommandation FP-1

FP-1 : *Prévoir un budget de formation et de perfectionnement à part du budget de formation pour les mises à niveau, afin de répartir judicieusement les sommes disponibles et de veiller à répondre aux besoins du secteur en matière de formation autres que ceux propres aux mises à niveau.*

On consacre beaucoup de temps et d'argent pour s'assurer que les agents reçoivent régulièrement des formations de recyclage et de mise à niveau des compétences et des pouvoirs, et ce afin de maintenir un niveau de base de compétences comme le recours à la force, les armes à feu, la conduite automobile, les lois nouvelles, etc. Si ce type de formation, notamment, de mise à niveau régulière est essentiel à l'efficacité de l'exploitation et à la gestion du risque, et aussi pour s'assurer qu'on intègre les nouveautés et les pratiques exemplaires, il ne s'attache pas à développer les capacités de l'agent au-delà des exigences fondamentales de son poste.

Selon nos enquêtes, les corps policiers dépensent au moins la moitié de leurs budgets de formation à la formation de mise à niveau. Ceci nous porte à croire qu'il ne reste pas grand chose pour s'occuper d'autres activités de perfectionnement professionnel qui amélioreraient la compétence générale des agents et leur feraient acquérir des aptitudes plus spécialisées à leur poste actuel; ceci nous indique en outre que ni temps ni argent n'ont été prévus pour le développement du leadership en vue d'un poste à l'échelon suivant. Si les sommes consacrées à la formation, soit environ 2 % de la liste de paie, correspondent aux pratiques exemplaires²⁷, il faut croire que la majorité de ces fonds n'est pas dépensée pour l'acquisition de nouvelles aptitudes et compétences. Le secteur devrait examiner des mécanismes pour faire la distinction entre la formation de

²⁷ Environ 1,8 % de la liste de paie selon le Conference Board du Canada, dans *Learning and Development Outlook 2007*.

mise à niveau essentielle à l'efficacité opérationnelle et le perfectionnement qui permet aux employés de progresser dans leurs compétences.

Nous recommandons que soient scindés les budgets pour que l'investissement dans le perfectionnement professionnel soit mis davantage en évidence. Le fait que de nombreux organismes aient du mal à évaluer de façon appropriée les sommes consacrées à la formation, et à plus forte raison, au perfectionnement, est plutôt troublant. Il est difficile de fournir de l'information à des fins décisionnelles et de présenter une argumentation valable en faveur d'une augmentation du perfectionnement professionnel si on ne dispose pas de chiffres à l'appui. Non seulement faut-il que le secteur maintienne un niveau de formation équivalent à celui qu'on retrouve dans d'autres professions, mais encore faut-il qu'il justifie une augmentation des dépenses à ce chapitre au-delà d'un « plateau » d'autant plus que le nombre d'agents et de civils d'expérience diminue à la faveur des pénuries du marché du travail.

**Recommandation
FP-2**

FP-2 : *Explorer l'efficacité de la prestation de la formation de mise à niveau ainsi que les pratiques exemplaires, afin de s'assurer que le budget de formation est adéquat.*

Comme nous l'avons déjà indiqué, s'il est indéniable que la formation de mise à niveau régulière (ou réaccréditation) est essentielle à l'efficacité des opérations et à la gestion du risque, ainsi qu'à la diffusion des nouveautés et des pratiques exemplaires, elle exerce néanmoins des pressions considérables sur les calendriers et les ressources financières.

Tout d'abord, nous recommandons que le secteur remette en cause le bien-fondé de l'actuel calendrier des réaccréditations. Des intervenants craignent qu'il n'y ait pas suffisamment de formation de mise à niveau. Un participant a souligné l'existence de pratiques disparates au pays quant à la fréquence à laquelle cette formation est exigée. Il faudrait pouvoir avancer des chiffres pour justifier la fréquence à laquelle les réaccréditations sont exigées, sinon le secteur risque de répartir ses ressources en fonction de ses simples intuitions et au nom de la tradition (parfois enchâssée par la loi), et non en fonction d'une analyse réaliste des exigences en matière de temps et de contenu pour pouvoir tenir à jour les aptitudes des agents et réduire le risque pour les policiers et le grand public.

Deuxièmement, nous recommandons un examen et la mise en commun des pratiques exemplaires pour réduire la durée des formations de réaccréditation et mettre en place les méthodes de prestation les plus

efficaces. Il existe de nombreuses techniques et pratiques exemplaires comme les exposés opérationnels (particuliers), le coaching au travail et les méthodes d'apprentissage mixte, qui sont employés par des corps policiers et qui réduisent la formation structurée et la formation à l'extérieur. Il serait opportun que tous les corps policiers puissent mettre en commun ces techniques et ces méthodes, qui les aideront à améliorer leur capacité d'offrir plus d'occasions de perfectionnement professionnel au-delà des formations de base.

**Recommandation
FP-3**

FP-3 : *Veiller à ce que tous les employés aient des plans de formation et de carrière qui font l'objet d'une discussion, d'une évaluation et d'un examen annuels.*

Nous avons constaté que peu de corps policiers possèdent un plan de formation structurée ou un plan de carrière pour leurs employés. D'habitude, seuls les corps policiers dotés d'un service de ressources humaines s'acquittent de cette tâche de planification avec une certaine rigueur. L'absence de ces plans pose problème pour le secteur qui, dans ces conditions, ne réussit pas à répondre aux attentes des employés en matière de perfectionnement, élément clé de toute stratégie de maintien de l'effectif; cette lacune aura aussi une incidence sur la capacité du secteur de planifier ses ressources humaines à long terme.

Nous recommandons que chaque employé des corps policiers ait une discussion annuelle sur son rendement actuel et sur ses objectifs de carrière, de préférence dans le cadre d'un processus global de gestion du rendement. Il serait alors possible, à tout le moins, de définir et de tenir à jour annuellement un plan de formation à court et à long terme pour s'assurer que le potentiel de chacun est développé et optimisé à tous les points de sa carrière. Il s'agirait-là d'un outil essentiel pour aider la direction à s'impliquer et à se responsabiliser davantage en faveur du perfectionnement professionnel de chaque employé dont elle a la charge.

**Recommandation
FP-4**

FP-4 : *Coordonner, à l'échelle nationale, le partage des ressources actuelles en matière de formation.*

Il existe déjà, dans le secteur de la police au Canada, des comités et des réseaux voués à la formation et au perfectionnement. Cependant, la plupart ne semblent pas disposer d'une infrastructure permanente qui leur permettrait d'assurer la mise en commun du matériel, des cours et des pratiques d'excellence dans le secteur.

Parmi les objectifs à concrétiser dans l'établissement d'un tel groupe, citons :

- la mise sur pied d'un réseau commun et d'une infrastructure de soutien,
- la mise en commun de pratiques exemplaires nouvelles pour la prestation de la formation de base,
- la mise en commun de cours qui vont au-delà de la formation de base, et
- l'emploi d'une page couverture type (exigences, normes, modes d'évaluation, préalables, etc.) pour faciliter la mise en commun du matériel de formation structurée.

11.2 Formation de base de l'agent

Le candidat peut acquérir les compétences nécessaires pour devenir agent de diverses façons, notamment :

- stage de formation,
- perfectionnement offert par les académies et les services de formation de la police,
- études policières au niveau post-secondaire,
- autres études structurées au post-secondaire,
- école secondaire,
- expérience de travail,
- expérience de vie.

Les recommandations qui suivent concernent quelques moyens habituels qu'on prend pour s'assurer que les nouveaux agents répondent aux exigences normales de leur poste.

Recommandation FP-5

FP-5 : *Définir clairement des normes de formation nationales et préciser les attentes à l'endroit des agents de police (et des aspirants-policiers, le cas échéant) afin qu'ils soient tout à fait compétents dès leur entrée en fonction.* **Dépend de RMP - 2.**

Notre cinquième recommandation a reçu l'appui de pratiquement tous les participants au terme de l'exercice de collecte et de validation des données : définir des normes claires pour la formation de base de l'agent.

Beaucoup de travaux ont été effectués dans le domaine. La plupart des corps policiers, dans le cadre de lois ou de projets de la police, ont défini les connaissances, les aptitudes, les compétences et les autres qualités que l'agent doit posséder à son entrée en fonction. Dans certains cas, ces éléments sont détaillés, dans d'autres, non.

C'est la diversité des points de vue à ce sujet qui constitue le grand défi auquel doit faire face le secteur. Si l'on veut progresser sur la question des normes, des crédits et de la portabilité des cours, il faut une entente

générale sur les exigences du rôle. Cela pourrait se faire dans le cadre de la GAC, comme nous le recommandons au chapitre 7. Cependant, même si le secteur n'adoptait pas de méthode intégrale de GAC, les intervenants devraient néanmoins s'entendre sur des normes minimales pour les compétences de l'agent, d'autant plus que le secteur doit former rapidement un grand nombre de recrues comme agents tout en s'assurant du maintien de normes pour la profession à la grandeur du pays.

Pour définir les exigences relatives à la formation de base, il faudrait notamment :

- analyser le contenu des programmes de toutes les académies afin d'en extraire les éléments communs pour la plupart des institutions et en évaluer le niveau,
- s'assurer que toutes les exigences sont raisonnables (ne constituent pas des obstacles),
- s'assurer que les normes sont claires et qu'il n'y a pas de décalage au niveau de la formation pour ce rôle,
- tenir compte des préoccupations des chefs de police relativement aux normes et, pour ce faire, assurer la souplesse nécessaire pour dispenser d'autres formations en fonction des besoins locaux, en plus de la formation de base,
- gagner l'appui des gouvernements provinciaux,
- mettre en place les mécanismes appropriés pour veiller à la réévaluation et à la mise à jour régulières des exigences.

**Recommandation
FP-6**

FP-6 : *Déterminer les volets de la formation destinée aux recrues qui pourraient être confiés au secteur de l'enseignement post-secondaire, afin d'être plus efficace.*

Le secteur, en définissant les exigences et les normes d'éducation, devrait aller plus loin et s'entendre sur les moyens les plus efficaces à prendre pour s'assurer que les recrues puissent répondre aux attentes. Il faudrait classer les exigences en diverses catégories : par exemple, les compétences qu'il aura fallu acquérir avant la présentation de sa candidature, celles qui doivent être acquises au moment du recrutement, celles qui sont offertes par formation structurée et perfectionnement dans un établissement d'enseignement, et celles qui sont acquises par formation sur le tas en phase initiale et en mode continu, et dans le cadre de la gestion du rendement.

Pour nous en tenir aux principes de souplesse et d'efficacité, nous recommandons au secteur de se délester des volets de la formation structurée et du perfectionnement autant que possible. Les établissements

d'enseignement post-secondaire au Canada sont d'excellent calibre et sont financés par le gouvernement dans l'optique d'améliorer les aptitudes de base des Canadiens et, ce faisant, rendre ces derniers plus concurrentiels. Ces établissements disposent d'installations, d'administrations et de bâtiments qui leur permettent de dispenser, à prix raisonnable, une formation à un grand nombre de personnes. Ce serait là un moyen d'améliorer l'efficacité.

Pour le moment, on pourrait concevoir que les volets de formation dispensés par les établissements d'enseignement post-secondaire seraient de nature générale et déborderaient du domaine de la stricte formation policière. Ces éléments pourraient éventuellement intéresser d'autres domaines d'étude comme le droit, la sécurité et le travail social, notamment. Nous recommandons aussi que les volets de la formation policière qui sont dispensés aux seuls candidats qui entrent dans la profession (c.-à-d. les personnes qui ont les antécédents et la cote de sécurité appropriés) demeurent la responsabilité des académies.

D'après ce modèle, les éléments de l'éducation qui peuvent être dispensés sans difficulté par les établissements d'enseignement post-secondaire pourraient être réunis en quelques cours ou crédits de base. Le secteur définirait le contenu et les normes de ces cours en termes généraux. Ces cours pourraient être offerts à la pièce ou dans le cadre d'un programme aboutissant à un grade universitaire ou à un diplôme. Du point de vue de ceux qui recherchent de l'emploi dans le secteur policier, ce qui importe, ce serait de pouvoir terminer ces cours par un moyen raisonnable, quel qu'il soit.

Recommandation FP-7

FP-7 : *Établir des normes et des examens pancanadiens, afin de cerner la formation des recrues en début de carrière, puis former des partenariats avec des collèges et universités, afin qu'ils livrent les composantes de base de la formation pré-emploi. **Lié à FP-6.***

Pour que le secteur puisse confier, sans arrière pensée, des volets de la formation des agents à des établissements d'enseignement secondaire, il doit avoir d'abord défini des exigences, des normes et des mesures. Nous recommandons qu'il mette en place des examens pour mesurer le degré d'acquisition des connaissances et des aptitudes. On insisterait généralement sur des organes de formation structurée, mais, comme nous l'indiquons plus loin, il serait possible pour les personnes possédant une expérience considérable d'obtenir des crédits sans avoir à participer à des cours ou à des formations structurés.

Nous suggérons donc que le secteur définisse des crédits de base que tous les candidats devraient avoir acquis avant de faire une demande d'emploi comme agent. Le secteur définirait les connaissances et les aptitudes de base à acquérir, ainsi que les normes à respecter et à faire évaluer.

C'est par une éducation structurée que le candidat pourrait habituellement acquérir les crédits en question. Il ne reviendrait pas au secteur de la police de définir tout le contenu des crédits. La conception des cours, le mode de prestation et d'autres facteurs seront la responsabilité des établissements participants. Ainsi, les établissements pourront mettre à profit leurs spécialités et leur savoir-faire dans la conception du programme. Selon l'établissement, les crédits pourront être offerts localement, à distance, comme crédits à la pièce ou dans le cadre d'un programme plus vaste. L'établissement pourra décider si ces crédits sont offerts à temps plein ou à temps partiel. Enfin, les personnes qui veulent acquérir ces crédits pour postuler un emploi dans un corps policier pourront choisir la méthode et le programme qui les intéressent le plus.

Le grand avantage de cette démarche, c'est d'encourager l'innovation. Les institutions qui offrent des programmes de techniques policières peuvent continuer de dispenser leurs cours, qui aboutissent à un diplôme. Les collèges et les universités qui ont passé des ententes de coopération et de transfert peuvent continuer de le faire. Les établissements qui proposent des cours accélérés ou à distance peuvent continuer d'attirer des marchés donnés. Les établissements souhaitant attirer des personnes qui veulent devenir agents de police devront savoir répondre aux besoins de ce groupe diversifié.

Les établissements d'enseignement post-secondaire qui offrent ces crédits administreraient des examens normalisés pour évaluer le degré d'acquisition de connaissances et d'aptitudes; chaque fois qu'un étudiant terminerait un crédit, les données seraient versées dans la base de données nationale de recrutement (Voir RMP-5). Les établissements qui accordent des crédits seraient en outre appelés à communiquer, dans les limites appropriées des lois sur la protection des renseignements personnels, le nom des personnes qui ont obtenu ces crédits de sorte que le secteur policier, dans le cadre de sa stratégie de recrutement, puisse communiquer avec elles (Voir RMP-3).

Les avantages de ce délestage sont nombreux. Tout d'abord, les académies y trouvent leur compte parce qu'elles se départissent de la formation générale qui peut être dispensée ailleurs. Elles peuvent ainsi orienter leurs ressources spécialisées vers les éléments les plus importants de la formation des recrues et des agents. La durée des cours peut aussi

s'en trouver réduite; si le nombre des recrues augmente, le problème de capacité ne se posera pas de façon aussi aiguë. De cette façon, on réduirait aussi le stress potentiel sur l'infrastructure des académies en cas d'accroissement du nombre des recrues, à supposer, évidemment que la durée de la formation n'augmente pas après que le secteur aura défini les exigences pour la formation des agents.

Deuxièmement, cette solution profite aussi aux établissements d'enseignement post-secondaire. En définissant les exigences et les normes en matière d'éducation, nous nous trouvons à préciser les attentes par rapport à la profession. Il est aussi possible pour les établissements d'enseignement de resserrer leurs liens avec le secteur et d'attirer des étudiants, dans un marché en contraction, en offrant des crédits à tous ceux qui choisissent la carrière policière. Par contre, les établissements conservent toute la liberté nécessaire pour innover dans la prestation du programme pour l'obtention de ces crédits.

Troisièmement, cette démarche, tout à l'avantage du secteur policier, suppose un investissement de la part des personnes intéressées par une carrière dans les services policiers. Dans le cas de la plupart des autres professions, on sait qu'il faut investir un certain temps et certains efforts pour acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires avant d'être embauché. Cette solution est aussi le moyen de rationaliser le processus de recrutement car on peut identifier les candidats intéressés et de communiquer avec eux rapidement. Le secteur, à titre d'employeur potentiel, évite les coûts liés à la prestation de cette formation; par ailleurs, l'investissement de la part de l'étudiant ne saurait être perçu comme déraisonnable.

Enfin, les candidats à une carrière policière y verront aussi un avantage car ils pourront choisir le lieu, le moment et le mode d'apprentissage des volets de formation dispensés par les établissements d'enseignement post-secondaire. Ce régime pourra accommoder les personnes qui préfèrent rester dans leur région en raison d'autres engagements. Il pourra comprendre des options à temps partiel ou à distance, et tiendra compte des changements de carrière et des difficultés que rencontrent les candidats plus âgés ou ceux qui essaient d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle, car la durée de la formation à l'académie pourra s'en trouver réduite. Si cette partie de l'éducation est autofinancée, les établissements d'enseignement post-secondaire disposent de mécanismes de prêts et de bourses à l'intention des personnes qui suivent ces programmes.

Cela étant dit, l'éducation structurée ne serait pas le seul moyen d'acquérir des crédits. En effet, les personnes qui possèdent une expérience pouvant intéresser le domaine policier pourraient décider de ne pas suivre de cours et de passer directement aux examens normalisés, qui seraient administrés régulièrement. Si le secteur doit encore définir le moyen le plus efficace pour y parvenir, il serait possible de tirer parti du réseau des centres d'évaluation dont il est question à la recommandation RMP-6 et de tenir des examens réguliers pour ceux qui croient avoir l'expérience nécessaire pour obtenir un crédit. Les crédits constituent donc un préalable, mais l'expérience peut être reconnue et nous évitons d'obliger des personnes possédant des antécédents appropriés à suivre une formation structurée.

Pendant la séance de validation, d'aucuns ont dit craindre que le régime de crédits risquait de constituer un obstacle pour certains groupes désignés. Nous encourageons le secteur à trouver des solutions novatrices pour régler les problèmes qui pourraient ainsi surgir. Par exemple, les corps policiers pourraient offrir des bourses et financer des candidats des groupes en question pour qu'ils acquièrent les crédits nécessaires, et ce afin d'attirer et de conserver ces groupes. Les obstacles inhérents au régime de crédits ne devraient pas être plus difficiles à surmonter que ceux qui existent pour la formation des recrues (candidature, choix des candidats et réussite du programme). En fait, le secteur pourrait ainsi communiquer avec les intéressés et gérer les relations avec les recrues potentielles plus tôt que dans le cadre de l'ancien modèle.

Recommandation FP-8

FP-8 : *Encourager les académies à revoir l'efficacité de la formation destinée aux recrues afin qu'elle soit le reflète des pré-requis en début de carrière, ainsi que les normes nationales apparentée.* **Dépend de la FP-6 et de la FP-7.**

Comme toutes les personnes qui entameraient la formation de recrue auraient obtenu les crédits obligatoires avant de recevoir une offre, elles auraient une base commune de connaissances et de savoir-faire. Les académies pourraient alors s'attacher à développer les autres connaissances, aptitudes, comportements et attitudes propres au domaine policier et qui doivent être enseignés aux candidats possédant, par exemple, une connaissance générale de la loi et de la sécurité. Ceci est particulièrement important d'autant plus que les exigences, les aptitudes et les technologies liées au poste se compliquent et évoluent rapidement. Il faut investir du temps dans la formation à rendement élevé, et non dans la formation de base.

Le secteur devra s'assurer de définir avec précision les exigences et les normes pour toutes les académies et tous les services de formation de la

police, et ce pour s'assurer de pouvoir réviser leur programme en temps opportun. Une fois que les normes auront été revues et intégrées, le secteur pourra ensuite s'occuper des questions de transférabilité, de portabilité et de crédits. Grâce à ce cadre commun, il sera alors possible de délivrer des certificats pour attester que la formation d'agent (avec stage pratique) est terminée et réussie, ce qui garantira un niveau de compétence uniforme à l'échelle du pays.

Pour régler le problème lié aux différences des formules de paiement, nous proposons que tous les corps policiers assument les frais de cette partie de la formation. Les personnes qui entrent à l'académie avec des offres d'emploi devraient être considérées comme des employés et rémunérées en conséquence. Les taux de succès justifient ce genre d'investissement, d'autant plus que la plupart des corps policiers emploient déjà une variante de cette formule.

La présente recommandation ne porte pas sur la question des différences de structures de coûts entre les académies. Or, avec l'établissement de normes nationales, il sera possible de commencer à faire des comparaisons, à remettre en question certains programmes et à intensifier la mise en commun de pratiques exemplaires. Les directeurs des académies pourront comparer plus facilement l'éducation reçue par les recrues et constater ce que les autres font différemment afin d'améliorer leur efficacité, par exemple au chapitre des méthodes novatrices d'éducation aux adultes. Il se peut qu'on n'arrive jamais à normaliser complètement les coûts de formation à cause des suppléments et des exigences législatives des provinces, mais un travail de base aura été accompli en faveur de l'étape suivante, fort importante, qui consiste à améliorer la rentabilité de la formation.

Recommandation FP-9

FP-9 : *Les académies devront définir clairement les normes de formation et les résultats d'apprentissage des agents de police et des aspirants-policiers. Il leur faudra aussi prévoir un programme de transition de tout aspirant-policier qui souhaite devenir agent de police, selon les modèles de compétences. Adapter la formation des recrues pour qu'elle cadre les programmes de formation des aspirants-policiers à mesure qu'ils sont élaborés et prévoir une formation supplémentaire destinée à favoriser la transition à agent de police autonome. Lié à RMP-2.*

Nous recommandons que la formation des recrues soit divisée en modules et tienne compte du programme de formation des « aspirants-policiers ». Chaque module pourrait être monté en fonction d'étapes de formation progressive depuis le stade d'aspirant-policier à celui d'agent de police autonome (conformément aux exigences de la formation propre au corps

policier). Grâce à cette formule, la recrue pourrait terminer toute sa formation pour devenir agent de police autonome, ou simplement terminer le module nécessaire pour passer au niveau suivant de formation de l'aspirant-policier.

Après chaque module, la recrue serait considérée aspirant-policier 1, aspirant-policier 2, etc. Ceci n'empêche pas les corps policiers de mettre au point d'autres modules de formation des recrues en plus de cette base commune. Dans certains cas, on souhaitera peut-être ajouter de la formation et du perfectionnement (cours magistraux, apprentissage par problèmes, mentorat) pour tenir compte de traits particuliers à la région, du type de travail, etc. Cependant, le cours normalisé pour les recrues couvrirait toutes les exigences de base et serait la garantie que tous les corps policiers produisent des agents en mesure de relever les défis de leur poste peu importe où ils oeuvrent.

11.3 Perfectionnement professionnel de l'agent

Recommandation FP-10

FP-10 : *Se donner une panoplie de stratégies, afin que tous les organismes policiers puissent se prévaloir des programmes de perfectionnement professionnel et de formation.*

C'est toute une gamme de solutions qui sont nécessaires pour le perfectionnement de l'agent de police. Certains corps policiers ont mis au point, en fonction de leur taille, de leur budget et de leurs priorités, des méthodes et des cours de formation pour la majorité de leurs activités de perfectionnement général (patrouille), de perfectionnement en spécialité et de développement du leadership. D'autres corps policiers n'ont ni les ressources, ni l'infrastructure pour s'en charger.

Dans l'intérêt de la profession et par souci d'inclusion, nous recommandons que le secteur examine des stratégies pour rendre la formation plus accessible, notamment :

- vérifier comment établir un réseau plus vaste de fournisseurs dans la région et la localité appelés à dispenser la formation. Ceci réglerait les problèmes d'absence du travail, de durée et de frais de déplacement et aiderait à composer avec la pression accrue sur l'infrastructure des établissements actuels de formation,
- examiner comment promouvoir les cours qui existent déjà dans certains corps policiers et qui pourraient être ouverts à d'autres,
- examiner le moyen de tirer le meilleur parti possible des possibilités du RCSP, et
- explorer la faisabilité d'établir des options de formation nationale (cours magistraux, apprentissage mixte, apprentissage sur le tas, etc.) à

partir de normes communes quand il existe d'importantes lacunes en formation que les petits corps policiers n'arrivent pas à combler.

Au risque de nous répéter, il reste toujours loisible aux corps policiers de dispenser leur formation par des moyens différents si l'infrastructure et les fonds, notamment, le permettent. Il s'agit, par la présente recommandation, de pouvoir dispenser au plus grand nombre des programmes communs et normalisés de formation de base minimale et de perfectionnement, et ce indépendamment des limites auxquelles doit faire face le corps policier.

11.4 Viabilité à long terme

Recommandation FP-11

FP-11 : *Charger une entité nationale de s'attaquer aux enjeux horizontaux et de travailler à l'amélioration constante des programmes de formation et de perfectionnement professionnel de la police.*

Comme nous l'avons déjà indiqué à la recommandation FP-4, le fait de tirer parti des ressources de formation et de perfectionnement existantes, et de les mettre en commun, pourrait aider à mieux faire reconnaître la profession. C'est pourquoi nous recommandons la mise sur pied d'une entité nationale chargée de remplir ce mandat pour le secteur.

Qui plus est, il faut un mécanisme de coordination national qui aille au-delà de la simple mise en commun de pratiques et de cours. Une entité, éventuellement la même que celle dont il est question à la recommandation FP-4, devrait être chargée de recenser les besoins nouveaux en matière de formation, et ce à l'échelle nationale, et de travailler avec le secteur à préciser les normes et les mécanismes nouveaux. Cette entité pourrait aussi guider le réseau plus vaste d'intervenants en formation dans le recensement des pratiques exemplaires nouvelles en matière de formation et de perfectionnement.

Il existe des entités de ce genre qui desservent déjà le secteur. Il reviendra au secteur de décider si l'une de ces entités peut assumer un mandat plus vaste, ou s'il faut en créer une nouvelle.

Au nombre des enjeux horizontaux auxquels il faudra s'attaquer, citons ce qui suit :

- *Formation des instructeurs :* Selon la plupart des intervenants en formation, le secteur aurait tout avantage à centraliser la formation et, éventuellement, l'accréditation des instructeurs, plus particulièrement de ceux qui ont surtout travaillé dans les opérations et qui n'ont pas, ou

qui ont peu, d'expérience en animation et en formation. Comme on le sait déjà, certains corps policiers disposent des installations nécessaires pour dispenser leur formation à l'interne tandis que d'autres font appel à des sous-traitants pour la prestation de cette formation. Mais pour beaucoup de corps policiers, cette formation fait défaut.

- *Pratiques pour la diffusion du matériel d'autres corps policiers* : Les corps policiers qui ont investi dans la mise au point de divers protocoles de formation tiendront à ce que les dispositions et les ententes soient claires relativement au droit d'auteur, au recouvrement des coûts et à la responsabilité civile dans la mise en commun des ressources.
- Autres enjeux d'importance pour les professionnels de la formation à l'échelle nationale.

**Recommandation
FP-12**

FP-12 : *Essayer de rendre le perfectionnement professionnel encore plus efficace, grâce à des partenariats avec des établissements d'enseignement post-secondaire.*

D'après nos constatations, les rapports sont sains entre certains établissements d'enseignement post-secondaire et corps policiers. Le savoir-faire est considérable de ce côté et les modèles de collaboration réussie sont nombreux. Il serait possible de resserrer ces liens en passant, comme nous le recommandons, par des partenariats plus étroits en matière de formation pré-emploi.

Nous recommandons que les corps policiers continuent leur travail au sein des comités directeurs et comités consultatifs pour ces établissements d'enseignement post-secondaire. De plus, nous recommandons que l'entité nationale chargée de la formation (dont il est question à la recommandation FP-11) établisse des liens étroits avec des groupes représentant des établissements d'enseignement post-secondaire comme l'Association des collèges communautaires du Canada en vue de conclure des partenariats à long terme qui profitent au secteur.

Au fur et à mesure que les normes se préciseront et que les relations se resserreront, les établissements d'enseignement post-secondaire devraient devenir des partenaires de la prestation de formation structurée et de perfectionnement professionnel, plus particulièrement dans les cas où il en découle de plus grandes efficacités pour les corps policiers.

Dans le chapitre suivant du rapport, nous présentons nos constatations sur la planification de la relève et le développement du leadership.

12.0 Planification de la relève et développement du leadership

12.1 Contexte

Selon de nouveaux travaux de recherche du groupe Hay, environ le tiers des organismes du secteur public disposent d'un processus officiel pour identifier les candidats qui ont un potentiel de leadership (comparativement à 60 % dans le secteur privé). Près de la moitié des corps policiers (45 %) disposent de programmes pour accélérer le développement de ces candidats, mais seulement 25 % gèrent de façon active la carrière des futurs cadres supérieurs.

Le leadership n'est pas simplement une question d'aptitudes et de connaissances de gestion, et on en a besoin aujourd'hui plus que jamais. D'après les travaux de recherche, la continuité dans le leadership est un des principaux enjeux de toute entreprise, aussi bien dans le public que dans le privé. Les projections démographiques nous donnent un aperçu de l'ampleur de la tâche, non seulement parce que beaucoup approchent de l'âge de la retraite, mais aussi parce que le nombre de candidats de la prochaine génération est limité. Mais il n'y va pas simplement de chiffres; beaucoup de gestionnaires éprouvent considérablement de difficultés au cours des dix-huit premiers mois en poste, et jusqu'à un tiers d'entre eux ne passent pas au travers. Les organismes ne réussissent pas autant qu'ils l'avaient prévu à préparer les employés à des niveaux de gestion supérieurs. Dans de nombreux cas, en raison de la pénurie de candidats de talent, il faut accélérer le développement du leadership si bien que les candidats arrivent mal préparés au niveau de gestion suivant – en fait, on prépare ces gens à échouer. Sans planification, pas de réussite possible; le succès n'arrive pas par accident, et on en a la preuve éclatante.

Ce qui distingue les organismes qui marchent bien des autres, ce n'est pas seulement la capacité du leadership, mais aussi la capacité de développer le leadership. Les organismes qui réussissent bien s'améliorent et se régénèrent constamment et, pour y parvenir, ils développent délibérément et systématiquement des gens pour en faire de véritables chefs; ils investissent activement dans le développement des futurs chefs — des chefs qui ont la passion de visées plus hautes, qui ont une excellente connaissance de soi, qui ont une confiance en soi supérieure, qui sont en mesure mieux que les autres de réfléchir et d'agir de façon créative, et qui sont en mesure de créer, pour les autres, un contexte propice au succès. Ils comprennent que d'apprendre, d'enseigner et de diriger sont des activités inextricablement liées.

La nature du leadership et ce qu'on attend des chefs a évolué au cours des vingt dernières années. Le style classique de leadership, soit commander et contrôler, s'est effacé devant des méthodes plus équilibrées; les chefs sont maintenant censés faire appel à toutes sortes de styles et, entre autres, agir selon des principes démocratiques et assurer le coaching. La nature des services policiers est telle qu'il faut, plus que dans de nombreux autres secteurs, conserver des styles de leadership plus traditionnels. Dans le secteur policier, les dirigeants doivent faire face à des défis supplémentaires dans l'exécution de leurs responsabilités, et ce d'une manière qui corresponde aux pratiques reconnues.

Les chefs de police du Canada nous ont affirmé que le développement du leadership et la planification de la relève sont les enjeux les plus importants aujourd'hui et continueront pour l'avenir d'être un sujet de préoccupation (après le recrutement de la génération suivante de candidats de talent). Cette préoccupation est double : 1) trouver un nombre suffisant de personnes pour occuper ces postes de leadership et 2) pouvoir faire de ces personnes des cadres efficaces.

Au cours des cinq prochaines années, les titulaires de la majorité des postes de leadership pourront prendre leur retraite avec pleine pension. Certains décideront de continuer à travailler, mais d'autres choisiront la retraite anticipée. Le départ du leadership est un problème qui affecte tous les corps policiers, peu importe leur taille. Selon certains des grands corps policiers, il faudra pourvoir à entre 50 % et 75 % des postes de leadership; dans les plus petits, ce pourrait être 100 %. Le risque est donc réel pour les services policiers au Canada, car moins d'un quart des corps policiers qui ont répondu disent posséder un plan de relève officiel et efficace.

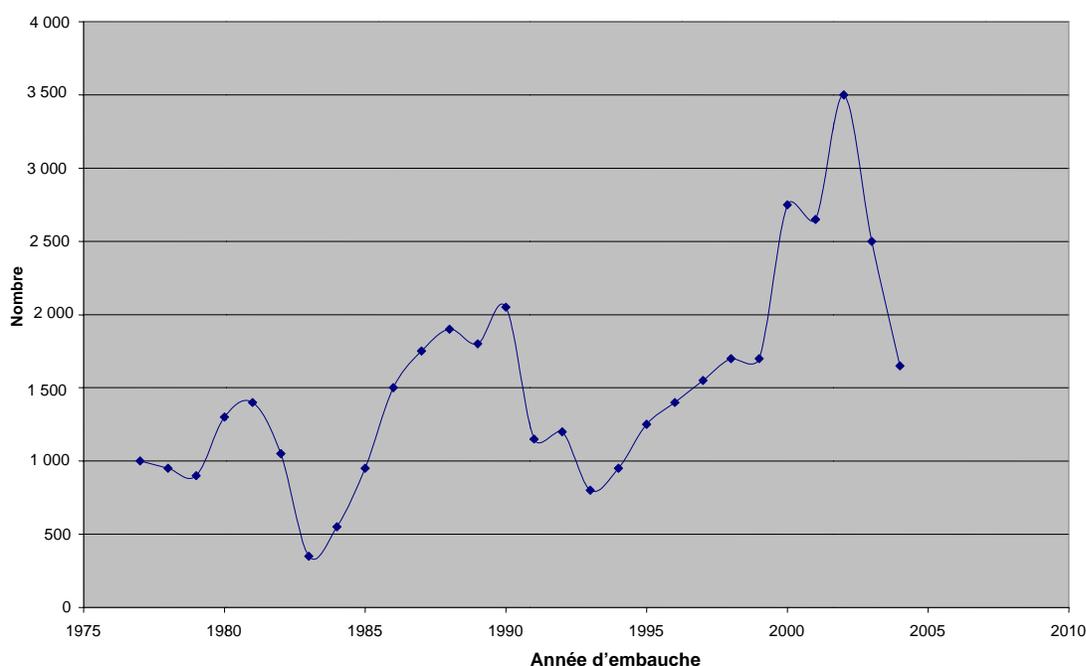
Le nombre total des cadres supérieurs au Canada, d'après l'information contenue dans le document publié en 2005 par Statistique Canada et intitulé *Ressources policières au Canada*, est de 1 524. Selon des estimations prudentes, entre 500 et 700 hauts gradés quitteront leur poste au cours des cinq prochaines années. Les successeurs à ces postes doivent provenir principalement de la base. Et la question demeure entière : disposons-nous d'un nombre suffisant de candidats intéressés et compétents pour pourvoir à ces postes ?

La pénurie de cadres aguerris vient aggraver le problème. Cette pénurie est attribuable à un ensemble de contraintes économiques vécues à différents moments au cours des 30 dernières années, contraintes qui ont limité le nombre des nouvelles embauches dans les corps policiers. Ces corps policiers doivent maintenant faire face à un décalage ou à une pénurie critique d'employés prêts à être promus à des postes de cadre

moyen et supérieur. Le tableau ci-après²⁸ indique le nombre de policiers selon l'année d'embauche jusqu'à 2005.

Notons une chute considérable de l'embauche entre 1982 et 1985 suivie d'une croissance relative entre 1986 et 1990. Les personnes embauchées avant 1982 ont entre 25 et 30 d'ancienneté et prennent leur retraite. On constate une pénurie immédiatement après. Et celles qui ont été embauchées en plus grand nombre entre 1986 et 1990 ont déjà 20 ans d'ancienneté et pourront partir à la retraite dans cinq à dix ans. C'est le creux après qui pose un problème véritable, car c'est de ce groupe que doit provenir la génération suivante de cadres, c'est-à-dire les policiers présentement âgés de 40 ans qui ont entre dix et quinze ans d'ancienneté.

Policiers en 2005, selon l'année d'embauche



Les chefs de police et les spécialistes en ressources humaines ont exprimé d'autres préoccupations par rapport au défi de l'avenir pour le leadership. Dans l'enquête auprès des chefs de police, les répondants signalent un problème de taille : de moins en moins d'employés veulent assumer des

²⁸ Source : Tiré de *La Police en 2005, Mise à jour de l'étude sectorielle de 2000 et ramifications propres à la planification et à la gestion des ressources humaines, dans l'immédiat et pour l'avenir.*

postes de leadership. Beaucoup d'agents qui seraient compétents et qualifiés ne considèrent pas les postes de haute direction comme intéressants; ils les voient davantage comme un fardeau de nature plus administrative et politique.

Par ailleurs, les employés exigent davantage et ne s'engagent que vis-à-vis des employeurs qui répondent à leurs aspirations personnelles. Dans les services de plus petite taille, les possibilités d'avancement sont limitées si bien que ces corps policiers ont du mal à maintenir la motivation de leurs employés ou leur intérêt pour des postes qui ne seront vacants que beaucoup plus tard. En outre, dans les corps policiers de plus petite taille, il est difficile de trouver dans le vivier de candidats des gens bien rodés pour la gestion qui seront en mesure de composer avec tous les volets de l'exercice du leadership dans un corps policier.

De plus, les services policiers ont beaucoup évolué, tout comme la criminalité a aussi beaucoup évolué. Pour certains corps policiers, il est difficile de fournir aux futurs dirigeants l'occasion de se familiariser avec toutes sortes d'enjeux et de domaines d'activité pour leur permettre de s'aguerrir et de devenir polyvalents. Les contraintes budgétaires et les exigences opérationnelles n'ont pas facilité la résolution des problèmes de formation et de développement du leadership, notamment par le mentorat et le coaching.

Les questions capitales sont les suivantes : Qui sont les aspirants à ces postes ?, Possèdent-ils les compétences nécessaires pour être des chefs efficaces ?, Nos employés sont-ils intéressés par des postes de leadership ?, Comment acquerront-ils les compétences et l'expérience nécessaires pour être des cadres modernes et efficaces ? et Pendant combien de temps occuperont-ils ce nouveau poste avant de prendre leur retraite ?. Voilà les questions auxquelles il faut répondre dans un plan de relève efficace. Il faut s'assurer en plus que tous les chefs auront reçu la formation et l'apprentissage expérientiel qui correspondent à leur niveau de responsabilité et que les candidats pourront ainsi avoir l'occasion de développer leurs compétences et réussir à leur poste de leadership.

12.2 Planification de la relève

Les observations présentées ici proviennent de nos divers travaux de recherche et résument le point de vue des répondants.

- La plupart des **chefs de police** prévoient un problème de leadership pour l'avenir et la plupart (85 %) indiquent qu'ils s'occupent de la planification de la relève, qu'ils recensent les employés prometteurs,

mais seulement un chef sur cinq dispose d'un processus officiel de planification de la relève.

- La majorité des chefs de police (65 %) qui s'occupe de planification de la relève croit que le processus ne fonctionne pas aussi bien qu'il le devrait.
- Les chefs de police se disent inquiets du fait que le vivier de candidats pour de futurs postes de gestion n'est pas suffisant. Cette situation serait en partie attribuable à des contraintes budgétaires entre la fin des années 1980 et la fin des années 1990, période pendant laquelle le recrutement s'est virtuellement arrêté dans les corps policiers. C'est ainsi que des corps policiers comptent un grand nombre de policiers avec moins de dix ans d'ancienneté et un aussi grand nombre avec plus de vingt ans d'ancienneté. C'est le creux au milieu qui aura un effet négatif sur la capacité du leadership.
- La plupart des **spécialistes en ressources humaines** dans les services qui disposent d'un plan de relève affirment que celui-ci couvre tous les postes; puis, il y a ceux dont les plans portent uniquement sur les postes de leadership.
- Trente pour cent des spécialistes en ressources humaines affirment recenser les employés prometteurs, pour, dans la plupart des cas, les postes d'inspecteur et les postes supérieurs; 70 % ne recensent pas les employés prometteurs.
- Moins d'employés souhaitent accepter des postes de leadership ou assumer des responsabilités accrues; les chefs n'arrivent pas à promouvoir les employés qu'ils pressentent parce qu'ils ne sont pas intéressés ni prêts. Cette tendance ne semble pas vouloir s'estomper dans un avenir rapproché.

12.3 Développement du leadership

Les observations présentées ici proviennent de nos divers travaux de recherche et résument le point de vue des répondants.

- Les **chefs de police** ont indiqué qu'il est difficile de fournir aux futurs dirigeants l'occasion de s'exposer aux divers enjeux et domaines d'activité de la police pour les aguerrir et faire en sorte qu'ils soient polyvalents.

- Les chefs de police ont aussi signalé qu'il est difficile de répondre de façon appropriée aux besoins des futurs chefs en matière de formation, et ce en raison des coûts.
- La formation appropriée de la relève coûte cher, en argent et en temps. Les instances policières locales ne sont pas toujours disposées à consacrer les ressources nécessaires à la formation appropriée, surtout si la formation n'est pas dispensée suffisamment tôt dans le cheminement de carrière de l'agent pour servir au niveau de la planification de la relève.
- Un des grands problèmes des corps policiers petits ou très petits, c'est qu'ils exigent les mêmes compétences et, dans certains cas, plus de compétences, que les grands corps policiers. Ceci pose un défi supplémentaire quand il s'agit de trouver non seulement des gens qui sont motivés à devenir cadre, mais aussi des personnes qui répondent aux critères de ces petits corps policiers. Les agents qui assument des postes de leadership dans les corps policiers de petite taille et de très petite taille doivent posséder une formation complète en gestion pour pouvoir faire face à tous les aspects des services policiers sans avoir l'avantage de disposer de spécialistes pour les aider à prendre leurs décisions.
- Les corps policiers collaborent peu entre eux à ce chapitre. En fait, beaucoup croient que d'investir dans le choix et le perfectionnement des employés pour des postes de leadership dans leur corps policier ne mène pas loin puisque d'autres services leur font concurrence et viennent leur rafler ces employés. Il est très difficile de préparer la nouvelle génération de cadres quand ceux-ci sont attirés ailleurs, surtout dans les centres plus urbains.
- Les corps policiers et les établissements d'enseignement ne semblent pas tous comprendre de la même manière ce qu'on entend par développement du leadership. Pour certains, développement du leadership signifie formation obligatoire pour le niveau suivant dans la filière – c'est-à-dire la formation qui porte sur les nouvelles responsabilités du poste et qui est davantage prescriptive : « voici ce que vous devez savoir, alors allez-y ». Pour d'autres, le développement du leadership concerne les compétences plus vastes du cadre supérieur : planification, direction, orientations stratégiques, gestion du personnel — vue d'ensemble, aptitude à réfléchir comme un chef, prise de décisions sur les questions de plus grande importance. Ceci expliquerait pourquoi des répondants affirment qu'il existe des lacunes

au niveau du développement des aptitudes nécessaires pour les éventuels superviseurs et gestionnaires de première ligne.

- Les services policiers doivent composer avec leur modèle de leadership relativement classique; les nouveaux cadres, plus jeunes, ont de la difficulté à accepter le plan stratégique et le modèle de leadership organisationnel traditionnels. Les générations X et Y ont des attentes autres que celles des baby-boomers en matière de communication et de vie, si bien que des frictions peuvent survenir avec le groupe établi de cadres.
- Les **spécialistes en ressources humaines** soulignent le fait que beaucoup trop de cadres supérieurs actuels parlent de leadership sans faire la preuve des qualités appropriées nécessaires pour être eux-mêmes des modèles. À moins que nous réussissions à répercuter des modèles de leadership sains dans l'ensemble de l'organisme, il sera difficile d'attirer et de développer les chefs dont nous avons besoin pour l'avenir.

12.3.1 Possibilités de développement du leadership

Les répondants ont fait des remarques sur la nature et la disponibilité des occasions de développement du leadership.

- Presque tous les **spécialistes en ressources humaines** affirment que leur corps policier offre une formation liée à l'emploi pour l'acquisition de nouvelles compétences et le perfectionnement professionnel. La plupart des services policiers offrent une formation structurée en supervision, de bons modèles de leadership et des mutations latérales, des rotations d'emploi et des affectations de détachement. Beaucoup de services policiers dispensent aussi un coaching individuel ou personnalisé, ainsi que du perfectionnement professionnel pour les employés civils; cependant, on utilise peu les programmes de mentorat.
- La perspective des **employés** est quelque peu différente. En effet, ils considèrent qu'il y a place à l'amélioration dans le développement du leadership. Par exemple, si la promotion n'est pas que question d'ancienneté et que chaque corps policier applique ses propres critères pour les promotions, les employés sont d'avis que la direction n'emploie pas les critères appropriés dans ce cas. Selon les employés, ce seraient les « contacts » qui comptent pour obtenir une promotion et non le mérite. Ce point de vue ne correspond pas forcément à la réalité, mais la communication au sujet des critères employés n'étant pas

efficace, il arrive que de bons agents choisissent de ne pas demander de promotion, et c'est le corps policier qui en souffre.

- Quarante-six pour cent des employés feront probablement une demande de promotion au cours des deux prochaines années et 43 % des employés sont incités par des cadres ou des pairs à présenter une demande de promotion.
- Les principales raisons invoquées par les employés pour ne pas demander de promotion au cours des deux prochaines années, c'est qu'ils aiment leur poste et leurs fonctions actuels, ils apprécient les personnes avec lesquelles ils travaillent et ils aiment leur lieu de travail.
- Pour aller de l'avant, selon les employés, il faudrait faire preuve de plus d'équité et mieux intégrer les compétences au processus de promotion. Les études et la formation spécialisée ne sont pas considérées comme un avantage ni comme un obstacle à la capacité de l'agent de progresser. Il semble qu'on nomme à des postes de cadre des employés qui, une fois promus seulement, suivront la formation nécessaire pour bien faire leur travail plutôt que d'investir dans le développement des employés et, ensuite, de promouvoir ceux qui présentent le plus grand potentiel.
- Les programmes de leadership adaptés pour les employés des groupes désignés sont rares. Ceci correspond mal aux pratiques exemplaires actuelles selon lesquelles les organismes fournissent une formation au leadership ciblée pour certains groupes désignés, par exemple, un réseau de leadership des femmes ou une formation en leadership pour les employés autochtones.

Peu de programmes de leadership adaptés pour les employés des groupes désignés

12.3.2 Fournisseurs de formations en développement du leadership

Nous avons demandé leur point de vue aux spécialistes en ressources humaines et aux employés sur les divers fournisseurs de formations en développement du leadership, et nous avons demandé à ces fournisseurs leur point de vue sur les pratiques du secteur policier en matière de développement du leadership.

- Comme l'indiquent les **spécialistes en ressources humaines**, presque tous les services font appel aux académies et aux collèges de la police pour les formations en développement du leadership axé sur les postes. La démarche est moins cohérente en ce qui concerne une formation en leadership plus générale. Il semble que si des employés sont désignés

Établissements d'enseignement

pour occuper un poste au niveau hiérarchique suivant, c'est à ce moment-là qu'ils reçoivent une formation pour le nouveau poste (formation axée sur les aptitudes qui pourrait être considérée comme du développement du leadership). Quoi qu'il en soit, l'intervention est axée sur le poste. On ne sait pas vraiment si ni quand le cadre reçoit une formation en leadership qui porte sur l'ensemble d'une situation donnée ou sur la pensée stratégique, ou s'il s'agit simplement d'une formation pour l'aider à passer au niveau suivant.

- Les spécialistes en ressources humaines reconnaissent que leurs organismes ne réussissent pas à dispenser la formation en leadership aussi bien que la formation et le perfectionnement de nature plus générale. Cinquante-deux pour cent des spécialistes en ressources humaines estiment que la formation en leadership est efficace ou très efficace, comparativement à 71 % en ce qui concerne leurs programmes de formation et de perfectionnement professionnel.
- La plupart des spécialistes en ressources humaines font appel aux universités pour la formation en développement du leadership. Beaucoup ont recours à des cabinets et à des instructeurs du marché privé, à la formation interne, aux académies et aux collèges de la police. Ce sont les académies et les collèges de la police qui sont le choix de prédilection des spécialistes en ressources humaines.
- Le Collège canadien de police est le fournisseur de choix pour de nombreux cours. Selon le cours, il peut y avoir des listes d'attente ou des places libres. Cet organisme dessert la GRC et de nombreux autres corps policiers, mais il semble être axé davantage sur la GRC. Ce Collège est un véhicule important à explorer dans l'établissement d'une stratégie de leadership définitive à l'échelle nationale.
- Des corps policiers ont formé des partenariats avec une université pour la mise sur pied d'un cours ou d'un programme adapté en leadership. Dans certains cas, les partenariats sont précaires en raison du faible nombre d'inscriptions. Cependant, dans d'autres cas, le succès est indéniable. Selon un modèle actuel qui est très populaire, il s'agit de passer avec des universités un contrat pour un cours plus général en leadership, mais qui est étroitement lié aux corps policiers.
- Les **employés** estiment que les services disposent d'un bon bassin d'employés prometteurs, mais ne savent pas qui ils sont. Les employés critiquent la façon dont les corps policiers assortissent les employés à un poste, et croient que les services de police ne réussissent pas à repérer les employés qui ont des qualités de chef ou ne les aident pas à les acquérir. Un peu plus de 50 % ont donné une réponse négative.

- Les **directeurs d'académie et d'établissement** croient, comme les employés et les spécialistes en ressources humaines, que les employés prometteurs ne sont pas repérés suffisamment tôt. Généralement, on pense que les agents sont censés avoir de longues années d'expérience avant d'être admis dans un vivier de candidats pour des postes de leadership. Tous croient que les corps policiers ne font pas entrer les employés assez tôt dans le vivier des candidats à des postes de leadership. Les directeurs d'académie et d'établissement s'entendent généralement pour dire que les corps policiers réussissent à bien préparer les futurs dirigeants une fois qu'ils ont été identifiés, mais choisissent-ils les meilleurs candidats ou passent-ils à côté de candidats de valeur ? Selon le consensus général, le leadership doit être identifié et développé tôt dans le processus.

12.3.3 Rendement de l'investissement pour les cours en leadership

Le rendement de l'investissement est difficile à mesurer dans le contexte du développement du leadership (DL) et de la planification de la relève (PR). Nous avons obtenu des réponses de nature qualitative ainsi que des données sur l'investissement (à l'exclusion des salaires) réalisé par différents services. Les données financières manquent de précision; il est probable, en effet, que les répondants avaient une interprétation différente de la question et n'avaient pas accès à des données comparables.

- Les académies et les collèges de la police remportent la palme sur tous les autres fournisseurs pour leur efficacité et le rendement de l'investissement qui y est réalisé. Les services de formation internes arrivent au deuxième rang, et les universités et cabinets privés au troisième rang, d'après les **spécialistes en ressources humaines**.
- Cinquante-neuf pour cent des **chefs de police** se disent satisfaits du rendement de leur investissement en développement du leadership.
- Le tableau ci-après présente l'opinion des **spécialistes en ressources humaines** des corps policiers qui affirment avoir un plan de relève et une stratégie de développement du leadership. Ils ont annoncé les dépenses non salariales moyennes suivantes par employé pour le développement du leadership :

Taille du service	Dépense annuelle moyenne par employé	Jugement sur l'efficacité actuelle de la PR et du DL
Moins de 25 employés	25 \$	PR : <1/3 la jugent efficace DL : >1/2 le jugent efficace
Entre 25 et 99	60 \$	PR : <1/2 la jugent efficace DL : >1/2 le jugent efficace
Entre 100 et 299	122 \$	PR : < 1/4 la jugent efficace DL : <1/2 le jugent efficace
Entre 300 et 999	53 \$	PR : 1/3 la jugent efficace DL : Tous le jugent efficace
Plus de 1 000	55 \$	PR : Aucun ne la juge efficace DL : <1/2 le jugent efficace

L'investissement moyen par employé s'établit à 65 \$, les très petits corps policiers n'arrivant pas à atteindre la moyenne et les corps policiers de taille moyenne ne réussissant pas à réaliser les économies d'échelle que peuvent réaliser les corps policiers de grande taille et de très grande taille.

La planification de la relève (PR) est jugée efficace seulement par une minorité de corps policiers de toutes les tailles. Le développement du leadership (DL) est jugé efficace par environ la moitié des corps policiers de toutes les tailles, sauf les grands corps policiers qui disposent tous de programmes efficaces.

12.3.4 Incidence des cours en développement du leadership et capacités futures

Les spécialistes en ressources humaines et les employés ont fait des remarques sur l'efficacité des programmes disponibles. En voici un résumé.

- Tous les **spécialistes en ressources humaines** ont affirmé avoir constaté une amélioration du rendement des personnes qui avaient suivi un cours en développement du leadership (légère amélioration, 65 % et nette amélioration, 24 %).
- Un peu plus de la moitié des spécialistes en ressources humaines estiment que la prestation de cours en développement du leadership a eu un impact positif sur le maintien du personnel; néanmoins, presque la moitié n'ont constaté aucun avantage.

- La plupart des **employés** voient le besoin d'améliorer les pratiques en matière de développement du leadership dans leur corps policier : mettre considérablement plus de temps à développer les employés prometteurs, effectuer de meilleures évaluations des capacités des gestionnaires à tous les niveaux, identifier les employés ayant un potentiel en leadership et développer le leadership de demain.
- Les employés ont recensé des possibilités en matière de développement du leadership : formation liée au poste pour élargir la gamme des aptitudes, mutations latérales, rotations d'emploi et détachements, perfectionnement professionnel des agents de police et formation structurée en supervision. Moins du quart des employés ont identifié le coaching ou le développement du leadership structuré comme possibilités.
- Les employés ont indiqué que les éléments suivants les aideraient à progresser dans leur carrière : promotions fondées davantage sur le mérite, davantage d'accès à des possibilités de développement personnel, développement d'aptitudes spécialisées et promotions fondées sur les compétences nécessaires au succès.

12.4 Autres possibilités

Nombreuses sont les pratiques exemplaires que des corps policiers peuvent emprunter d'autres corps policiers. Il importe cependant de se rappeler que des corps policiers de tailles différentes ont des besoins différents. Ce qui est perçu comme une pratique exemplaire interne dans un service peut être pratique courante dans d'autres, ou ne pas convenir du tout ailleurs. Comme il ressort clairement des remarques faites sur les améliorations proposées dans le chapitre suivant, une entité nationale aurait un rôle à jouer pour fournir une infrastructure et un soutien dans le cadre de l'échange d'information.

12.4.1 Pratiques d'excellence

Les **spécialistes en ressources humaines** nous ont fourni un échantillon de pratiques exemplaires en matière de planification de la relève et de développement du leadership, notamment :

- *« monter une base de données en développement du leadership qui contienne de l'information sur les séances de formation, les compétences et les grades universitaires des cadres supérieurs. »*
- *« planifier la relève dans des domaines de prédilection inclut le leadership à titre de compétence et la formation en leadership figure souvent comme compétence recommandée. »*

- « créer des programmes de mentorat associés à des mutations latérales et conçus pour exposer les agents à une foule d'expériences de formation. »
- « encourager les détachements fréquents et utiles auprès d'autres organismes. »
- « forger des partenariats avec des universités pour offrir des possibilités de formation au post-secondaire. »
- « insister sur une formation obligatoire pour tous ceux qui occupent un poste de supervision. »
- « élaborer une stratégie avec l'apport des intervenants clés. »
- « établir une correspondance avec les compétences de notre initiative en matière de professionnalisme et avec notre plan d'entreprise en ce qui concerne les enjeux critiques du plan d'affaires. »
- « élaborer un plan stratégique pour les ressources humaines et, notamment, des partenariats avec des universités pour offrir une formation post-secondaire et ouvrir des possibilités sur le perfectionnement professionnel par l'éducation. »

Instances de référence

Federal Bureau of Investigation

D'autres pratiques exemplaires ont été recensées dans le sondage des organismes de référence, notamment pendant une entrevue avec le *Leadership Development Institute* du FBI. Avec la permission de l'organisme, nous présentons ici une description de l'information recueillie au cours de l'entrevue.

Le FBI croit réussir à recenser et à choisir des candidats de valeur à promouvoir à des postes de leadership. L'organisme fait appel à une gamme de formations contemporaines et utiles en développement du leadership pour poursuivre le perfectionnement des dirigeants actuels et en devenir.

En outre, il emploie un programme axé sur huit compétences : leadership, relations interpersonnelles, liaison, organisation et planification, résolution de problèmes et discernement, communications écrites et verbales, souplesse et adaptabilité, et sens de l'initiative. Ces compétences sont définies par jurisprudence. Les plans de rendement sont fondés sur les huit compétences. Le coaching individuel fait souvent partie du plan de rendement et un plan de perfectionnement est établi en conséquence. Les promotions sont aussi fondées sur les compétences. Quand on présente une demande de promotion, on doit faire la preuve des compétences en question — obligatoires et facultatives, selon le poste convoité (6-8).

L'Institut offre des programmes sabbatiques (23) par voie de concours aux cadres supérieurs et aux dirigeants. L'Institut dispense de la formation

aux dirigeants du FBI et à des personnes de l'extérieur. Beaucoup des chefs de police de services de grande taille et de très grande taille au Canada ont suivi une formation au *Leadership Development Institute* du FBI.

Le FBI signale une amélioration, de légère à nette, des aptitudes de leadership par suite de cette formation. Ces résultats s'expliquent par le fait que les cours de leadership du FBI portent sur l'épanouissement personnel; on essaie en effet d'améliorer l'apprenant d'une façon holistique et on examine l'emploi, la personne, sa famille, ses interactions avec d'autres organismes et d'autres partenaires.

Service de police de la Nouvelle-Galles du Sud

Nous avons sondé un autre organisme pour comparer les pratiques exemplaires : le Service de police de la Nouvelle-Galles du Sud (SPNGS) en Australie. Le Service de police de la Nouvelle-Galles du Sud emploie un processus officiel d'application des outils et des méthodes de gestion des ressources humaines axée sur les compétences, et ce en matière de recrutement, de sélection du personnel et de dotation, de gestion du rendement, de planification de la relève et de perfectionnement professionnel. Le Service utilise un dictionnaire des compétences, des compétences assorties de cotes, des modèles de compétences, des niveaux cibles, des guides d'entrevue, un guide de ressources de perfectionnement et des outils d'évaluation. Les modèles de compétences ont été mis au point pour les emplois de première ligne, tels ceux d'agent, de superviseur et de cadre supérieur.

Les gestionnaires hiérarchiques du Service de police de la Nouvelle-Galles du Sud estiment que les outils et les méthodes axés sur les compétences sont simples d'emploi pour tous les processus relatifs aux ressources humaines. Ils se disent satisfaits des résultats produits par ces outils et méthodes pour le recrutement et le perfectionnement et très satisfaits des résultats pour la sélection et la dotation, la gestion du rendement et la planification de la relève. Ils indiquent aussi que leurs outils et méthodes de gestion des ressources humaines axée sur les compétences répondent à leurs attentes.

En ce qui concerne les pratiques d'excellence, le Service de police de la Nouvelle-Galles du Sud affirme que l'acquisition et la bonification des compétences constituent les éléments clés pour l'élaboration d'un modèle réussi de planification de la relève. Il est essentiel de faire le pont entre l'acquisition de compétences d'une part et le cheminement de carrière et le rendement d'autre part.

Remarques du groupe Hay sur les pratiques exemplaires

Les travaux de recherche et l'expérience du groupe Hay dans le domaine du développement du leadership ont révélé des faits très parlants en faveur d'un investissement dans le développement des capacités des dirigeants d'organismes :

- Un taux de 30 à 40 % dans la variabilité du rendement d'un organisme est attribuable au leadership.
- Soixante-dix pour cent de toutes les initiatives de changement échouent pour des questions de relations humaines — incapacité de diriger, équipes inefficaces, etc.
- Dans 30 % des cas, c'est la médiocrité du leadership qui est invoquée pour les départs.

Ce qui distingue les organismes qui réussissent des autres, ce n'est pas seulement le leadership, mais c'est aussi la capacité de susciter et de nourrir le leadership. Les travaux de recherche et l'expérience du groupe Hay dans ce domaine confirment que les organismes qui réussissent s'améliorent et se régénèrent en développant de façon délibérée et systématique de véritables chefs. Citons, au chapitre des éléments critiques du développement du leadership, les suivants :

- reconnaître le besoin de changement,
- être disposé à changer,
- adopter un modèle de leadership éprouvé (profils de compétences et modèles à émuler),
- disposer de données sur la personne, et ses qualités et défauts,
- établir un plan de développement personnel,
- suivre une formation et une éducation ciblées,
- profiter d'affectations planifiées (suffisamment de temps et de pratique),
- avoir droit à de la rétroaction objective, à du bon coaching et à du mentorat de qualité,
- comprendre les difficultés communes qui peuvent faire échouer,
- bénéficier d'un soutien constant.

Les enquêtes auprès du leadership et des cadres indiquent aussi que les cadres profitent et apprennent le mieux des programmes qui comprennent un apprentissage structuré et non structuré, des affectations à un niveau optimal, du coaching et du mentorat.

12.4.2 Place à l'amélioration

Nous avons demandé aux **spécialistes en ressources humaines** de faire la liste des éléments qu'ils ont modifiés pour améliorer la planification de la

relève et le développement du leadership, ou qu'ils ont arrêté d'employer parce que cela ne fonctionnait pas bien. Voici quelques exemples de réponses qui reflètent l'adoption d'une démarche plus méthodique :

- « déployer davantage d'efforts en faveur du développement des compétences des agents »,
- « s'attacher davantage au développement des aptitudes plutôt qu'à la théorie »,
- « avons lancé un programme de mentorat »,
- « inclure, aux réunions de cadres supérieurs, des agents qui obtiennent des promotions pour les orienter à un niveau plus général »,
- « beaucoup sont en train de mettre au point soit un plan de relève, soit de la formation en leadership »,
- « au cours de l'année écoulée, nous avons établi un cours en supervision qui est obligatoire pour tous les nouveaux superviseurs. Nous avons aussi adopté le programme de formation des agents de police, qui insiste sur les questions de leadership »,
- « c'est dorénavant aux agents qu'il revient de démontrer les aptitudes qui font d'eux des candidats idéaux. Davantage d'entrevues structurées pour évaluer ce qu'ils ont appris pendant leur congé. »

12.4.3 Initiatives qui, d'après les spécialistes en ressources humaines, pourraient favoriser la planification de la relève et le développement du leadership dans le secteur policier

Les **spécialistes en ressources humaines** ont aussi été invités à proposer des suggestions pour bonifier le développement du leadership et la planification de la relève dans les services policiers, notamment :

- « établir une formation donnant lieu à un certificat, programme structuré et normalisé »
- « recensement des compétences de base pour les postes de leadership qui sont considérés essentiels pour chaque niveau d'administration, peu importe la taille ou le lieu de l'organisme »
- « établir un cours de leadership axé sur les compétences »
- « se doter d'un processus de promotion qui mesure les habiletés naturelles d'un candidat pour le leadership ainsi que son expérience de travail »
- « établir un programme complet de leadership du CCP (Collège canadien de police) qui est accessible. Il faudrait pouvoir offrir des parties du programme en ligne »
- « accroître la mobilité des agents de tous grades à la grandeur du pays »

- *« les leaders actuels devraient comprendre les jeunes générations et rendre les postes de leadership plus attrayants »*
- *« améliorer le processus de sélection »*
- *« améliorer le mentorat intergroupes pour accueillir et développer le sens de la diversité chez les agents »*
- *« établir une structure plus officielle pour les programmes de coaching ou de mentorat »*
- *« les corps policiers qui ont adopté un plan de relève et des programmes de développement du leadership devraient les faire connaître aux autres corps policiers »*
- *« débloquer des fonds fédéraux pour la formation »*
- *« rendre plus attrayants les rôles de leadership pour la jeune génération »*
- *« offrir des cours officiels visant précisément les petits services : gestion financière, budgets, amortissement de l'équipement, programmation propre à l'établissement et au traitement des dossiers personnels, protection des renseignements personnels, responsabilité civile »*
- *« offrir davantage de formation en gestion pour les agents d'expérience; mécanisme pour reconnaître les cas de personnes promues à des postes situés au-delà de leurs capacités et permettre à ces personnes de retourner à un poste qui leur convient mieux et de redevenir productives. »*

Pour résumer, très peu de chefs de police ou de professionnels en ressources humaines sont convaincus que leurs efforts actuels suffisent et, avec plus de 50 % des cadres actuels qui pourront partir à la retraite au cours des cinq prochaines années, le secteur de la police fait face à des défis particuliers.

La planification de la relève se fait, dans la plupart des cas, de façon ponctuelle et porte sur le recensement des personnes qui peuvent remplacer les titulaires des postes les plus élevés. Chaque corps policier semble fonctionner isolément et il ne semble guère que les corps policiers s'épaulent les uns les autres pour gérer le capital humain.

Le leadership dans le secteur s'attache aux défis opérationnels du jour et ne porte pas assez d'attention au départ des nombreux employés qui prennent leur retraite ni au défi que cela pose pour la viabilité des services policiers au Canada. On s'occupe de l'*urgent* au détriment de l'*important*; aucun de ces deux aspects ne saurait être négligé.

Le chapitre suivant contient nos recommandations concernant la planification de la relève et le développement du leadership.

13.0 Recommandations propres à la planification de la relève et au développement du leadership

La planification de la relève dans le secteur policier laisse fort à désirer. La plupart des chefs de police affirment effectuer une planification de la relève d'une façon ou d'une autre, mais leurs spécialistes en ressources humaines indiquent qu'ils sont rares les corps policiers à appliquer une méthode structurée; tous s'entendent pour dire qu'il faut améliorer le rendement dans ce domaine. Nous savons que jusqu'à la moitié des cadres supérieurs du secteur policier pourraient partir à la retraite au cours des cinq prochaines années; il est grand temps de mettre au point des processus de planification fiables. La réussite n'est jamais l'effet du hasard; planifions donc pour réussir.

Les données démographiques sont bien connues. Partout dans le monde industrialisé, tous secteurs confondus, les titulaires de postes de haute direction proviennent surtout de la génération des *baby-boomers*. Et cette génération arrive au seuil de la retraite. En fait, 34 % des cadres supérieurs pourraient prendre leur retraite aujourd'hui même. La génération qui pourrait assumer ces postes est moins nombreuse.

Ce que la génération en place doit faire pour préparer la transition, c'est de s'empresse de trouver, d'encourager et de former la génération suivante de dirigeants. Les secteurs public et privé connaissent bien la formule accélérée; or, d'après nos travaux de recherche et notre expérience de travail avec l'entreprise et les grands services publics, nous avons constaté de nombreuses lacunes dans la gestion des employés de haut calibre – en arriver à une définition n'étant pas la moindre. Si nous devons jouer un rôle plus proactif dans la préparation des personnes de trempe, il nous faut d'abord combler certaines de ces lacunes. Pourquoi nous faut-il développer des cadres plus rapidement? Qu'entend-on par potentiel? Quels corps policiers sont susceptibles de faire dérailler des carrières pourtant prometteuses au départ? Les stratégies de succès que nous suggérons peuvent être adoptées par des corps policiers, dans le cadre de collaborations locales et par l'ensemble du secteur.

L'expression *planification de la relève* peut s'entendre de diverses façons. Nous relevons trois grandes écoles de pensée à ce sujet.

1. La méthode simplifiée s'appelle la planification du remplacement. L'organisme identifie un petit nombre de postes de leadership clés auxquels il faudrait pourvoir rapidement dans le cas d'un départ ou

d'une mise à la retraite; pour chaque poste, on désigne la personne la plus apte à combler la vacance éventuelle. Les personnes ainsi désignées font ensuite l'objet d'une évaluation pour indiquer si elles sont *prêtes immédiatement* ou si elles seront *prêtes plus tard*. Si les candidats ne sont pas prêts immédiatement, on met en place un plan de perfectionnement pour qu'ils le deviennent dès que possible. Dans ce cas, le dirigeant sait probablement qui sera appelé à occuper son poste s'il devenait vacant; c'est vraisemblablement dans ce sens que beaucoup de chefs de police entendent la planification de la relève. Or, suivant cette méthode, on ne recense pas les employés de haut calibre et on ne s'occupe pas de former un groupe de personnes pour des postes de leadership généraux pour l'avenir. La planification du remplacement est la méthode employée habituellement par les petits corps policiers.

2. La méthode la plus commune est dite méthode ciblée. Selon cette méthode, l'organisme recense les postes critiques et vulnérables – c'est-à-dire les postes de leadership pour lesquels une vacance, prévue ou non, pourrait avoir un effet néfaste sur l'organisme. D'après cette méthode, on recense aussi les employés de haut calibre en mesure d'assumer ces postes. Ces employés de haut calibre ne sont pas nécessairement les personnes qui pourraient assumer à pied levé un poste devenu vacant; ce sont les personnes que l'on pense seraient les meilleurs candidats à long terme pour les postes en question. D'habitude, à chaque poste recensé sont assortis au moins deux candidats prometteurs; chaque personne peut avoir été pressentie pour plus d'un poste. Les candidats reçoivent alors une formation en fonction du poste qu'ils occuperont. Il peut, par suite d'une vacance, y avoir concours ou, si le règlement le permet, nomination d'un des candidats.
3. La troisième méthode concerne la gestion d'un vivier de candidats prometteurs. Cette méthode suppose que tous les employés devraient avoir également accès au développement du leadership; par conséquent, on monte et on offre des programmes généraux de développement du leadership à tous les employés à partir d'un certain niveau. De cette manière, on espère améliorer la qualité de l'ensemble du vivier des candidats et ainsi s'assurer d'un nombre suffisant de candidats de talent pour l'avenir. Selon cette méthode, on ne concentre pas l'investissement disponible sur quelques candidats prometteurs triés sur le volet; on offre plutôt un peu de formation à tous.

**Recommandation
PRAP-1**

PRAP-1 : Concevoir et favoriser une approche structurée, transparente et ciblée en matière de planification de la relève au Canada. Lié à GAC-1.

Dans les corps policiers comptant moins de 100 employés, les postes de leadership sont rares et les candidats prometteurs plus encore. Sur le plan pratique, la planification de la relève se rapproche du plan de remplacement. La principale différence, cependant, c'est que, le cas échéant, le plan fasse état du meilleur candidat à long terme et de la personne qui pourrait le plus facilement assumer chaque vacance. Dans certains cas, il s'agira de la même personne, mais pas forcément. Les vacances aux postes de leadership continueront d'être comblées par voie de concours, mais il devrait toujours y avoir au moins deux candidats à l'interne pour chaque poste : un qui constitue la solution à court terme la plus facile, l'autre, la solution à long terme la plus efficace.

Employons ici une analogie avec les Jeux olympiques pour illustrer notre propos. Avant que les concurrents ne soient acceptés pour participer aux Jeux olympiques, ils doivent d'abord subir des essais. Ceux qui gagnent aux essais se rendent aux Jeux olympiques pour représenter leur pays. Au moyen d'une méthode ciblée pour développer des athlètes olympiques (dirigeants), nous recensons, deux ou trois ans à l'avance, quelques concurrents dont nous croyons qu'ils ont le potentiel nécessaire pour réussir. Pendant ces deux ans, nous les entraînons dans le cadre d'un programme à haut rendement, et nous développons leurs aptitudes et leurs compétences pour qu'ils soient en mesure de réussir aux essais olympiques. Les essais olympiques opposent des concurrents les uns aux autres et ce sont les meilleurs qui accèdent aux Jeux olympiques.

Pour appliquer cette méthode à un organisme comme un corps policier, il faut recenser les employés de calibre élevé pour les postes de leadership, dresser la liste de leurs points forts et des points à améliorer, les développer pendant des années et les préparer à réussir aux concours des postes de leadership. Chaque corps policier doit établir un parcours (plan de relève) avec le nombre d'employés prometteurs nécessaires pour chaque poste de leadership (voir plus haut). Il y aurait lieu, par exemple, de prévoir deux personnes pour le poste de chef de police et de deux à quatre personnes pour les postes de chef adjoint et les postes de niveau inférieur.

Le corps policier peut alors effectuer, chaque année, une projection sur les cinq à dix prochaines années. Cette analyse peut être fondée sur l'âge, et tenir compte d'hypothèses nominales pour les départs naturels. Le programme des employés de haut niveau devrait prévoir suffisamment de

candidats pour combler les trois quarts des vacances. On pourrait pourvoir aux postes restants à même le vivier général.

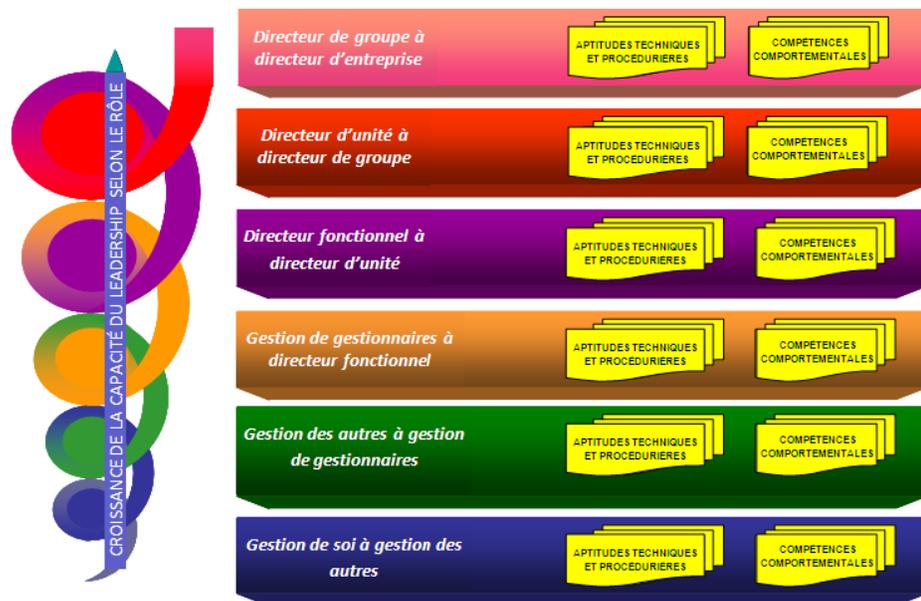
**Recommandation
PRAP-2**

PRAP-2 : *Coordonner l'établissement d'un cadre de leadership policier qui précise les aptitudes et les compétences requises à chaque niveau de leadership, et identifier la nature de la transition personnelle que les agents doivent suivre pour passer d'un niveau à l'autre. Dépend de GAC-1, 3c.*

Nous recommandons l'emploi d'un cadre comme celui du tableau ci-après des étapes de transition à des postes de leadership. Les idées qu'il contient découlent des travaux de recherche les plus récents et de l'expérience du groupe Hay dans l'évaluation, la formation et le coaching des gestionnaires et des cadres, ainsi que de travaux par Stephen Drotter et Ram Charan²⁹ sur les étapes de transition dans le leadership.

Le schéma décrit les diverses étapes de transition de l'employé d'un niveau de direction au suivant dans un organisme. Ce cadre peut aider à régler les questions de sélection, de planification de la relève, et de la formation et du développement du leadership. À tout le moins, il constitue une partie de la marche à suivre pour aider les cadres à réussir à tous les niveaux de l'organisme.

Étapes de transition du leadership



Extrait de The Leadership Pipeline, Ram Charan et Stephen J. Drotter, Jossey-Bass Inc., 2001

²⁹ Auteurs de *Leadership Pipeline*, Jossey-Bass inc., 2001

Toute personne qui passe à un poste de direction quelconque dans un corps policier doit faire face à des défis et à des changements importants; les responsabilités et imputabilités sont nouvelles, il faut remanier des relations suivant un nouvel ensemble de principes en fonction du niveau en question, et il faut acquérir de nouvelles connaissances, aptitudes et compétences. Sans doute l'aspect le plus difficile de la transition se situe-t-il à un niveau plus profond, soit celui du comportement. L'employé doit changer son point de vue sur lui-même, sur ce qui fait son succès, sur son rôle social dans l'organisme et, plus fondamentalement, sur les choses qu'il considère importantes au travail.

Le comportement procède à la fois de la personnalité et des circonstances. Pour mieux gérer la progression du dirigeant dans la hiérarchie, il faut comprendre comment les circonstances changent, et quels comportements doivent être modifiés en conséquence. À chaque niveau se trouvent des jalons de transition clés que l'employé doit franchir entre les différents niveaux de direction d'un corps policier. C'est en comprenant ces étapes de transition que nous serons en mesure de savoir quand l'employé est prêt à passer au niveau suivant de la hiérarchie.

D'après nos recherches, beaucoup d'excellents travaux ont été exécutés dans le domaine, et il faudrait en profiter. Malheureusement, il n'existe pas de cadre commun à ce chapitre pour les corps policiers; chacun a élaboré ou adopté le sien. Il faut établir un modèle de pratique exemplaire à ce chapitre et l'employer comme point de référence pour tous les corps policiers du pays.

Recommandation PRAP-3

PRAP-3 : *Se doter d'un collègue canadien de la police qui offre des cours en développement du leadership qui correspondent au cadre de leadership, et qui répondent aux critères d'admission de tous les organismes policiers du pays et également aux normes pertinentes du secteur.* **Dépend de GAC-1, 3c.**

Nous recommandons que le Collège canadien de police, qui s'occupe déjà d'élaborer et de dispenser une formation de base en leadership à tous les corps policiers, mette au point un programme de base national en développement du leadership (avec les compétences en leadership). Étant donné les progrès déjà réalisés, il suffirait simplement de rajuster le nouveau cadre de leadership dont il est question à la recommandation PRAP-2. Il y aurait lieu aussi qu'il travaille avec l'ensemble du secteur à élaborer des stratégies pour améliorer l'accessibilité.

Tous les chefs de police ne sont pas au même niveau : certains sont chefs d'un petit corps policier, d'autres d'un moyen, d'autres encore d'un grand,

et dans chaque cas, les aptitudes et les compétences exigées sont différentes. Le nouveau cadre sera employé pour la gestion de la « filière du leadership ». Il importe de monter un programme pour la transition entre les corps policiers de petite, moyenne et grande taille. Nous recommandons que le Collège canadien de police devienne propriétaire du programme conçu pour aider les apprenants à passer ces transitions. Il pourrait y avoir de nombreuses solutions pour réaliser les objectifs en matière de connaissances et de compétences, que nous définissons d'ailleurs dans des profils de compétences. Les solutions du Collège canadien de police ne seront pas forcément les seules solutions à envisager. Bien qu'il faille une solution type, les autres corps policiers peuvent l'imiter et l'adapter. Les corps policiers devraient avoir le choix d'envoyer les aspirants-chefs de police au cours d'« aspirant-chef d'un petit corps policier », ou, si le corps policier peut l'envoyer à une autre université à prix raisonnable, alors cette possibilité devrait être envisagée dans la mesure où le programme choisi correspond aux compétences de leadership recherchées et au cadre des étapes de transition du leadership.

Recommandation PRAP-4

PRAP-4 : *Créer un répertoire des programmes et des documents propres au développement du leadership qui s'aligne sur le cadre de leadership.*
Dépend de GAC-1, 3c.

De nombreux corps policiers mettront au point leur propre programme de développement du leadership en partenariat avec l'académie de police ou l'établissement d'enseignement local. Bien que nous croyons que cet exercice risque de s'avérer futile pour l'ensemble du secteur, nous ne voudrions pas imposer une solution unique à tous les corps policiers. Nous recommandons néanmoins que les programmes mis au point par le Collège canadien de police et par les grands services de police qui sont en mesure d'élaborer leurs propres programmes, de les documenter et de les conserver dans un répertoire central qui serait accessible aux autres corps policiers. Le capital intellectuel contenu dans ces programmes devrait être mis à la disposition de tous les services afin que soit réduit le double emploi.

Recommandation PRAP-5

PRAP-5 : *Le processus de promotion devrait être transparent, juste et axé sur l'acquisition manifeste des aptitudes, des connaissances et des compétences.* **Dépend de GAC -1, 3c.**

Dans de nombreux cas, les agents sont promus après seulement une période donnée à un niveau donné. Par exemple, il faut avoir été agent pendant au moins huit ans avant de pouvoir porter sa candidature à une promotion. La période passée à un niveau donné est souvent considérée comme un équivalent d'expérience, qui est à son tour transposée en

équivalent de compétences. Nous proposons d'évaluer la compétence directement et de ne pas tenir compte de la période passée à un niveau donné.

Dans les groupes de discussion des employés, on a laissé entendre que les promotions, plus particulièrement aux grades de sous-officier, sont accordées à la personne qui attend depuis le plus longtemps ou qui est la suivante dans la queue, souvent au détriment de candidats plus compétents. Cette façon de procéder n'est pas appropriée et les promotions ne devraient être accordées qu'en fonction du mérite.

Nous ne faisons pas fi de l'importance de l'expérience ni ne laissons entendre qu'il faille sauter ou court-circuiter des niveaux. Nous recommandons simplement que les personnes compétentes ne soient pas empêchées de progresser lorsqu'elles sont prêtes à passer à un niveau supérieur parce qu'elles n'auraient pas passé la période exigée avant d'accéder à un autre niveau. Si certains corps policiers préfèrent établir une période minimale à passer au niveau d'agent avant la première promotion, nous proposons alors que cette période ne dépasse pas cinq ans (ou huit ans, si on inclut la période passée comme aspirant-policier).

Recommandation PRAP-6

PRAP-6 : *Les chefs de police devraient établir un forum volontaire entre les différentes régions, afin de s'entraider à transformer leurs bons éléments en leaders.*

Les grands services policiers peuvent compter dans leurs rangs de nombreux employés de haut calibre et pourraient devoir alors leur fournir des occasions ou des affectations convenables. Les petits corps policiers peuvent ne compter qu'une personne de haut calibre et n'avoir rien à lui offrir comme possibilité de développement. Les chefs de police devraient savoir qui sont les employés prometteurs et s'assurer que ceux-ci ont la possibilité de suivre des formations appropriées. Cela pourrait vouloir dire laisser partir ces personnes en détachement dans un service policier voisin le cas échéant.

Dans le dernier chapitre du rapport, nous présentons nos conclusions.

14.0 Conclusion

Présentement, la gestion des ressources humaines dans le secteur ne sert pas les services policiers (ou les Canadiens) aussi bien qu'elle le devrait. La capacité des ressources humaines dans la profession est éminemment variable. Dans les grands services, nous retrouvons des professionnels en ressources humaines qui travaillent fort, qui sont dévoués et qui essaient d'établir des pratiques exemplaires dans des corps policiers qui, souvent, n'apprécient pas la valeur de cette fonction dans la même mesure que la plupart des employeurs contemporains. Dans les corps policiers de petite et moyenne taille, la fonction compte souvent des personnes qui travaillent d'arrache-pied, mais qui ne sont pas des professionnels en ressources humaines. Il s'agit souvent d'agents de police qui assument des responsabilités en ressources humaines (peut-être dans le cadre de leurs fonctions), et qui font du mieux possible avec les outils et la formation limités dont ils disposent.

Ce sont les agents de police qui, dans leur corps policier, ont le pouvoir de desservir et de protéger les collectivités. Si les employés, processus et outils de la fonction des ressources humaines appelée à soutenir le personnel de première ligne ne sont pas à la hauteur, sont désuets, ne dépassent pas le niveau de l'amateurisme ou n'ont pas l'appui de la direction, alors les chances de succès de l'organisme s'en trouvent compromises.

Les services policiers canadiens sont déployés au niveau local et l'indépendance opérationnelle qui en découle a une incidence sur la démarche adoptée pour beaucoup d'enjeux – dont celui de la gestion des ressources humaines. Le secteur compte 222 employeurs distincts qui, chacun, gardent leur indépendance. Cette fragmentation empêche certaines synergies et efficiences des coûts, et entraîne des incohérences dans les normes appliquées au pays. Nous avons constaté que les corps policiers reconnaissent les avantages de la mise en commun de l'information, des connaissances, des outils et du matériel. Par exemple, dans le domaine des compétences, presque le tiers des corps policiers qui emploient une forme quelconque de processus axé sur les compétences ont « emprunté » leur matériel directement d'un autre corps policier. Mais ceci signifie aussi que les deux autres tiers ont soit payé des experts-conseils pour faire le travail, soit mis à contribution leurs propres ressources pour mettre au point une solution à l'interne. En tout cas, ils se sont contentés de réinventer la roue et auraient pu gagner du temps et de l'argent en coordonnant leurs activités. Nous avons eu connaissance de diverses tribunes pour la mise en commun de l'information et la

discussion des défis auxquels doit faire face le secteur, mais, selon ce que nous avons constaté, il n'y a pas vraiment de volonté manifeste en faveur d'une action intégrée. Le Conseil sectoriel de la police se trouve à la croisée des chemins. Il représente une nouvelle tribune de discussion, et doit maintenant devenir le catalyseur d'une action véritable.

Dans le cadre de notre évaluation de l'état de la situation des ressources humaines dans le secteur de la police, nous avons recensé des améliorations à apporter dans chacun des quatre domaines que nous avons analysés (gestion des ressources humaines axée sur les compétences, recrutement et maintien de l'effectif, éducation et formation, et planification de la relève et développement du leadership). Certaines de nos recommandations sont de nature tactique, d'autres portent sur les quatre domaines et sont davantage stratégiques, mais la principale de nos recommandations veut que le secteur de la police commence à se comporter comme un secteur coordonné plutôt que comme une simple coalition d'employeurs distincts.

Pour illustrer notre propos, nous tenons à signaler que des cinémas à Ottawa présentent la publicité d'un corps policier de l'Ouest canadien qui vise à recruter des agents déjà en service et des aspirants. Doit-on considérer pareille initiative comme un comportement propice au secteur et une utilisation efficace des ressources ? Faut-il que les corps policiers se fassent pareille concurrence, recrutant ainsi les uns au détriment des autres, ou ne devraient-ils pas plutôt coopérer pour promouvoir l'idée d'une carrière policière et, ensuite, travailler ensemble pour s'assurer que les ressources nécessaires sont recrutées là où il est le plus sensé de le faire ?

Dans le domaine du **recrutement et du maintien de l'effectif**, nous recommandons une campagne nationale pour promouvoir la carrière de policier (**RMP-1**). Le secteur doit faire concurrence aux autres professions et métiers qui s'offrent aux jeunes d'aujourd'hui. Les corps policiers devraient mettre leurs ressources en commun et, ensemble, faire concurrence aux autres secteurs d'emploi plutôt que de mettre au point leurs propres campagnes de publicité et se faire concurrence les uns aux autres.

Un problème capital aujourd'hui concerne ce qu'on appelle le décalage des cinq ans. La pratique courante (mais non les politiques) veut qu'on embauche des nouvelles recrues qui ont environ cinq années d'expérience personnelle après leurs études post-secondaires, croyant qu'ils auront acquis suffisamment de maturité pour être des policiers efficaces. Voilà un luxe que les corps policiers ne peuvent plus se permettre. Les recrues

potentielles de bon calibre sont diplômées (notamment de programmes conçus pour les préparer à une carrière policière) et changent d'orientation professionnelle parce qu'elles ne peuvent être embauchées à l'âge de 21 ans. Nous recommandons que le secteur élargisse le modèle actuel de l'activité policière pour pouvoir offrir des emplois convenables à plus de catégories de citoyens (**RMP-2**) et, notamment, engager de jeunes recrues et prévoir des catégories d'emploi comme l'agent communautaire et l'aspirant-policier.

Pour intéresser les jeunes à la profession, nous recommandons que le secteur établisse et maintienne des relations étroites avec les collèges et les universités (**RMP-3**). Ces établissements d'enseignement constituent une voie importante de recrutement, ont déjà beaucoup de contacts avec les jeunes, ont de l'influence sur eux et peuvent dispenser une formation liée directement à la carrière policière. Il faudrait tenir compte de ces faits et en tirer parti. Certains corps policiers ont déjà conclu des partenariats avec des collèges ou des universités; d'autres en font fi et d'autres encore ont l'impression d'être en concurrence directe avec ces établissements. Nous proposons que le secteur de la police coordonne les partenariats avec le monde de l'enseignement plutôt que de garder ses distances ou de lui faire concurrence.

Nous recommandons que le secteur utilise mieux la voie de recrutement la plus efficace – les recommandations des employés (**RMP-4**). Les corps policiers semblent très divisés sur la question. Certains emploient cette voie à plein et proposent des mesures incitatives pour promouvoir le processus; d'autres craignent que cette méthode ne contribue pas à attirer le type voulu d'employés. La preuve que ces programmes fonctionnent bien a été faite et nous suggérons qu'on en fasse une pratique d'excellence pour l'ensemble du pays.

Nous recommandons l'établissement de processus centralisés de réception des demandes d'emploi et de présélection des candidats (**RMP-5**). Dans la plupart des cas, ce sont les corps policiers qui reçoivent les demandes d'emploi. Chacun utilise ses propres tests d'évaluation et applique ses propres normes. Ainsi, le candidat qui cherche un emploi comme policier doit présenter sa demande à plusieurs corps policiers et se soumettre chaque fois à des tests. Ce processus n'est pas efficace, prend beaucoup de temps et décourage les candidats de postuler. Cette façon de faire doit changer. Et, de fait, la situation a déjà changé en Ontario, et l'Alberta est aussi en train de mettre en place une méthode centralisée. Une seule demande d'emploi devrait pouvoir suffire; les candidats se soumettraient à des tests normalisés et les résultats seraient communiqués aux services

intéressés (**RMP-6**). Les candidats de qualité pourraient alors être dirigés vers les services où leurs compétences seraient les plus en demande.

Cette centralisation ne vise cependant pas l'embauche des recrues en tant que telle. C'est aux corps policiers qu'il reviendrait de choisir et de nommer ses recrues, en fonction des critères qui conviennent le mieux à la situation locale. Cependant, les outils employés à la fin de l'étape de recrutement et les autres outils et méthodes qui réussissent à susciter l'intérêt pour la profession, surtout auprès des groupes ciblés et des groupes minoritaires, devraient être communiqués à une instance nationale (**RMP-7**).

Le travail qu'effectuent présentement les agents de police est varié. Parfois, ils doivent déployer toutes les compétences acquises par formation ou par expérience, mais ce ne sont pas toutes les tâches qu'ils exécutent présentement qui doivent être exécutées par des agents. Il suffit pour s'en convaincre d'examiner la proportion des policiers par rapport aux civils au sein des corps policiers au Canada. Cette proportion n'a pas changé depuis de nombreuses années et est considérablement plus élevée dans d'autres pays (au R.-U., par exemple, ce rapport s'établit à près de 50/50). Nous croyons qu'il est possible de régler le problème de la pénurie de main-d'œuvre en intervenant à la fois sur l'offre et la demande. Le secteur devrait entreprendre un examen complet des tâches du policier pour définir qui peut les accomplir le plus efficacement possible (**RMP-8**). Autrement dit, il faudrait vérifier si certaines tâches peuvent être confiées à d'autres catégories d'employés (p. ex., civils, agents communautaires ou aspirants-policiers) qui pourraient s'en acquitter à meilleur prix.

Le secteur de la police au Canada n'éprouve pas de problème de maintien de l'effectif. Nous n'avons pas constaté de cas de départs en masse avant l'admissibilité des départs à la retraite en bons termes. Le problème, c'est que cette possibilité de départ à la retraite est offerte à des policiers encore relativement jeunes. Ils quittent leur corps policier parce qu'il en va de leur intérêt financier et non parce qu'ils le veulent. Nous recommandons d'offrir aux agents la possibilité de continuer de travailler dans le secteur selon des modalités qui tiennent compte de leurs prestations de retraite, de leur traitement et de leurs conditions de travail, et ce afin de garder de précieux effectifs (**RMP-9**). Cet exercice sera laborieux, sans doute, et exigera probablement la modification de lois ainsi que des négociations complexes.

Dans le domaine de l'**éducation et de la formation**, nous avons constaté que si le secteur investit beaucoup, le gros de cet investissement suffit à

peine à se maintenir à niveau. Il s'agit en l'occurrence de formation conçue pour maintenir les aptitudes et les accréditations actuelles. Un agent de police peut passer une semaine par année en cours de formation qui ne lui feront pas acquérir des aptitudes et des compétences nouvelles et bonifiées. Cette formation est nécessaire et inévitable, mais vient réduire la possibilité d'un véritable perfectionnement de l'employé.

Dans notre première recommandation, nous proposons que les corps policiers maintiennent des budgets distincts pour le perfectionnement et les formations de mise à niveau ou de réaccréditation (**FP-1**). Ainsi, il sera possible de réserver le budget de dépenses pour le perfectionnement et d'éviter qu'il ne soit employé pour les formations de mise à niveau. Nous recommandons aussi un examen de la formation de mise à niveau (**FP-2**) ce qui, d'après nous, pourrait déboucher sur des économies considérables et améliorer la cohérence des normes partout au pays. Par exemple, certains programmes (p. ex., conduite automobile, recours à la force) pourraient être normalisés à la grandeur du pays, ce qui diminuerait les coûts, améliorerait l'accès et constituerait, pour tous les Canadiens, une norme commune de service. De plus, l'examen pourrait être l'occasion de vérifier quels programmes sont véritablement exigés pour tous les agents (est-ce que tous les agents doivent être accrédités pour toutes les tâches ?) et la fréquence à laquelle ils doivent être répétés (tous les ans ou tous les deux ans ?).

En dégageant ainsi des ressources, il sera possible pour tous les employés d'établir et d'appliquer un plan personnel de formation et de perfectionnement; nous recommandons la mise en place et l'application de ces plans (**FP-3**). Nous recommandons aussi qu'on fasse des efforts véritables pour la diffusion des programmes de formation auprès de tous les corps policiers et établissements de formation (**FP-4**). Ceci implique qu'il faille adopter des méthodes communes pour la conception des programmes et la réalisation des objectifs d'apprentissage. De nouveau, l'idée consiste à gagner en efficience en évitant de réinventer la roue et en appliquant des normes de façon plus cohérente à la grandeur du pays.

Nous recommandons plus particulièrement des normes et des résultats de formation clairs à l'échelle nationale pour les recrues (**FP-5**). Il faudrait mettre en place, à l'échelle nationale, une norme minimale commune que tout agent diplômé d'une académie de police doit avoir atteinte. Cette mesure facilitera la mobilité de la main-d'oeuvre, tant pour les affectations à court terme que pour les réinstallations, et améliorera l'efficacité opérationnelle quand différents services doivent coopérer sur des cas majeurs.

Nous croyons que certains volets de la formation dispensée présentement par les corps policiers aux nouvelles recrues pourraient être plutôt confiés à des établissements d'enseignement post-secondaire et nous recommandons une analyse pour recenser les cours et les crédits qui pourraient constituer des préalables pour se faire admettre dans une académie de police (**FP-6**). Certains volets de la formation doivent être confiés à la police, qui s'en acquittera mieux que quiconque, mais d'autres volets (p. ex., droit élémentaire, sociologie, etc.) doivent être confiés à des établissements d'enseignement qui disposent de plus de ressources et sont mieux équipés pour le faire. Le secteur de la police peut se décharger du fardeau (financier) lié à la prestation de certains de ces programmes dans la mesure où ces programmes sont offerts et accessibles dans le monde de l'éducation. Il faut donc en l'occurrence établir des normes et des examens pancanadiens, et veiller à l'accréditation des programmes (**FP-7**) pour s'assurer que les connaissances et les compétences requises ont été acquises dans le cadre des crédits de cours préalables.

Nous recommandons que les académies de police révisent leurs programmes (**FP-8**), qu'ils en retirent le contenu qui peut être dispensé dans le cadre des programmes de préalables et qu'ils tiennent compte des divers niveaux de formation qui pourraient être exigés (**FP-9**) par suite d'une expansion du modèle actuel à l'entrée en fonction (recommandation RMP-2).

L'accès à la formation et au perfectionnement de tous les corps policiers au pays est un défi de taille pour le secteur. Les corps policiers de plus grande taille des centres urbains arrivent généralement à assurer cet accès; d'autres n'ont pas la masse critique nécessaire ou oeuvrent en région éloignée. Nous recommandons que le secteur mette au point des stratégies et prévoie des installations pour faciliter l'accès à la formation, notamment qu'il ait davantage recours aux méthodes nouvelles d'apprentissage (**FP-10**). De plus, nous recommandons qu'une entité nationale soit chargée des enjeux nationaux en matière de formation et de perfectionnement, et qu'elle s'occupe d'améliorer constamment la formation et le perfectionnement dans le secteur de la police (**FP-11**). Cette entité pourrait être responsable de questions comme les normes de formation nationales, la formation des instructeurs et la mise au point et le maintien d'un répertoire d'information et de matériel à diffuser auprès des corps policiers.

Cette entité pourrait aussi, dans l'optique de rapports à long terme, resserrer ses liens avec le monde de l'enseignement post-secondaire. Ainsi, le secteur pourrait, comme nous l'indiquons dans notre recommandation (**FP-12**), réaliser des efficiences par des partenariats avec

le secteur de l'enseignement, et ce en vue d'optimiser la prestation du perfectionnement professionnel, dans la mesure où les collègues et les universités sont en mesure de mieux répondre à certains de ces besoins.

Dans le domaine de la **planification de la relève et du développement du leadership**, nous avons constaté que le secteur de la police est particulièrement inefficace. C'est dans ce domaine que le morcèlement des services policiers se fait le plus sentir. Comme plus de la moitié des corps policiers au pays comptent moins de 25 employés, il est peu probable qu'ils s'occupent de planification de la relève ou de développement du leadership. Mais les tâches relatives au leadership sont, dans les petits corps policiers municipaux, très diverses et peuvent s'avérer aussi exigeantes que des postes de direction du deuxième ou du troisième niveau d'un corps policier important dans une région urbaine.

Nous recommandons que le secteur adopte une démarche structurée, transparente et ciblée en matière de planification de la relève au Canada (**PRAP-1**). Il importe que la démarche soit ciblée parce qu'il faut recenser les personnes de calibre et investir auprès d'elles pour les aider à atteindre leur plein potentiel. Ainsi, il sera nécessaire d'établir un cadre commun sur le leadership, sur les compétences du leadership et sur le développement du leadership. Nous recommandons que le secteur adopte un cadre sur les étapes de *transition du leadership* qui contienne des précisions sur les exigences pour passer d'un niveau de leadership au suivant, et ce afin qu'il soit possible d'évaluer et de mettre au point les compétences nécessaires pour réussir au niveau suivant (**PRAP-2**).

Nous recommandons qu'un Collège national de police soit chargé de l'accès à des programmes appropriés de développement du leadership, programmes qui aideront les candidats à réussir leur transition (**PRAP-3**). Ce collège établirait un programme de base et offrirait des séances de développement à la grandeur du pays. Les corps policiers auraient le choix de participer à ces programmes ou de dispenser la formation de base par l'intermédiaire d'autres fournisseurs. Cependant, nous recommandons que le Collège établisse un répertoire de programmes et de matériel de développement du leadership qui pourraient être utilisés par tous les services ou, moyennant licence d'exploitation, être mis à la disposition d'autres établissements d'enseignement (**PRAP-4**).

Des répondants de divers services nous ont fait part de leurs préoccupations quant au processus de promotion qui, selon eux, ne serait pas aussi juste et transparent qu'il devrait l'être. Nous recommandons que toutes les promotions soient accordées sur l'acquisition manifeste des aptitudes, des connaissances et des compétences nécessaires, et sur un

bilan de rendement approprié (**PRAP-5**). Le tout devrait être communiqué clairement dans le cadre des niveaux de transition du leadership.

Enfin, nous recommandons que les chefs de police soient incités à fonctionner au-delà des limites de leur compétence normale quand il s'agit de questions de relève et de développement du leadership (**PRAP-6**). Ils devraient se réunir en groupes géographiques appropriés pour discuter du capital humain de leur corps policier respectif et pour s'épauler les uns les autres en proposant des affectations de détachement et des occasions de développement convenables pour les futurs dirigeants de corps policiers voisins.

Nous présentons beaucoup de nos recommandations dans le contexte d'une méthode de gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Les méthodes axées sur les compétences correspondent aux pratiques d'excellence du secteur privé, du secteur public et du secteur de la police; en effet, quelque deux tiers des corps policiers emploient présentement ces méthodes pour au moins quelques processus liés aux ressources humaines. Les gestionnaires, les employés et les professionnels des ressources humaines endossent généralement les méthodes axées sur les compétences quand celles-ci sont utilisées. L'enjeu consiste ici à maximiser le rendement de l'investissement et à employer les pratiques et les outils les meilleurs qui soient dans le secteur et d'en faire des pratiques courantes.

Nous recommandons qu'un régime complet axé sur les compétences soit établi et proposé à tous les corps policiers (**GAC-1**). Les corps policiers qui appliquent déjà leur version de cette méthode pourront communiquer plus efficacement avec le reste du secteur, même s'ils s'en tiennent à leur présente version; les corps policiers qui n'emploient pas présentement de régime axé sur les compétences pourront adopter ces outils très facilement.

On a beaucoup à gagner par l'utilisation des compétences comme dénominateur commun dans l'optique de recenser les besoins du secteur en matière de formation et de perfectionnement, et d'y répondre. Nous recommandons (**GAC-2**) que les programmes de formation et de perfectionnement soient cotés en fonction des compétences qu'ils vont contribuer à développer et que des outils d'évaluation soient mis au point pour mesurer le niveau de compétences des apprenants avant et après la formation.

Nous recommandons aussi que les investissements déjà réalisés par les corps policiers pour le perfectionnement des compétences soient optimisés

et, pour ce faire, qu'on en élargisse l'application (**GAC-3**). La plupart des corps policiers qui emploient déjà un régime de compétences l'appliquent seulement pour deux ou trois des cinq processus en ressources humaines que nous avons examinés, et moins du quart des corps policiers ont adopté un régime intégral pour les cinq processus. Par conséquent, la majorité des services policiers qui emploie avec succès un régime de compétences peut encore améliorer les choses, plus particulièrement si elle applique le régime proposé à la recommandation GAC-1.

L'application de l'ensemble des 28 recommandations aura un impact de taille sur le succès du secteur au cours des années à venir. Si, par contre, on n'y voit qu'une simple liste de recommandations et si on se contente de vérifier les progrès pour chaque élément un à la fois, le potentiel n'en sera pas pleinement réalisé. Notre observation et notre recommandation principale se résume à ceci : le secteur doit commencer à penser et à se comporter comme un secteur.

L'étude de 2001, *Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada*, décrivait le danger qui menace la viabilité du secteur au Canada et précisait des priorités auxquelles donner suite quant à la création et la gestion d'un certain capital humain. Cette étude remonte à presque sept ans et peu a été accompli pour donner suite aux recommandations qui y étaient présentées. De fait, les corps policiers n'ont pu engager les efforts et les ressources voulus pour régler ces problèmes à l'extérieur de leur domaine de compétence. Avec le Conseil sectoriel de la police, c'est une tribune de dialogue qui a été établie, et aussi la possibilité de coordonner les interventions et le changement.

Le secteur a le choix de trois stratégies :

1. **Le statu quo** -- Les corps policiers peuvent continuer de travailler, chacun de leur côté, avec des normes différentes d'une région à l'autre du pays, des dédoublements d'efforts et un gaspillage de ressources, avec des corps policiers bien nantis et d'autres moins bien nantis, qui se contentent de se sortir des crises tant bien que mal. Les services policiers ne courent pas au-devant de l'échec à cause du paradigme actuel de gestion des ressources humaines, mais les ressources humaines constitueront une limite, plutôt qu'un atout, sur leur chemin vers la réussite.
2. **Une coopération accrue** -- Les corps policiers peuvent intensifier et améliorer leurs efforts pour réseauter et mettre en commun de l'information et des ressources au-delà de leurs domaines de compétence. Le Conseil sectoriel de la police peut diffuser des

pratiques exemplaires et des outils par l'intermédiaire de répertoires communs et d'autres entités peuvent se rencontrer pour échanger des idées et de l'information. Autrement dit, continuer de faire ce qui se fait, mais le faire de façon plus intelligente. Ce serait certainement une amélioration par rapport au statu quo, mais la participation demeurerait volontaire et les incohérences et inefficiences perdureront.

3. **Une collaboration accrue** -- Les corps policiers peuvent reconnaître que c'est dans leur intérêt de se comporter davantage comme si le Canada avait un service policier national, des normes nationales et des processus nationaux quand ils sont justifiés. Ceci optimiserait la rentabilité de l'embauche dans le secteur, et assurerait la prestation de la formation et du perfectionnement nécessaires, et de services professionnels aux Canadiens. Ceci signifie qu'il faudra faire certaines choses de la même façon à la grandeur du pays; ceci ne signifie pas qu'on doive abdiquer sa souveraineté sur l'exploitation ni sur le choix des personnes clés.

Du point de vue de l'extérieur, la troisième option semble la plus attrayante. Mais aussi la plus difficile à appliquer. Selon nous, le secteur évoluera dans ce sens parce que cette solution est plus rigoureuse et efficace; il s'agit maintenant de savoir quand et comment cette évolution se produira.

« L'échec ou la réussite d'une entreprise dépend des personnes concernées. »

Général Colin Powell, président du conseil (à la retraite), Joint Chiefs of Staff

Annexes

Annexe A : Glossaire

A

ACCP : Association canadienne des chefs de police. L'Association s'efforce de soutenir et de promouvoir l'application efficace des lois et s'intéresse à la protection et à la sécurité du peuple canadien. L'Association poursuit ces objectifs en attribuant la majorité de ses activités et de ses projets spéciaux à ses comités ainsi qu'en entretenant une liaison active avec les différents paliers de gouvernement et les ministères ayant une responsabilité législative dans le domaine policier. L'Association étant de portée nationale, ses intérêts se centrent sur tout ce qui a rapport à la police, et ce à tous les niveaux : municipal, régional, provincial et fédéral. Le conseil d'administration est composé de chefs de police et de directeurs de services de police qui représentent la vaste majorité des régions du Canada et qui sont élus par les membres de l'Association. Chaque année, le bureau de l'ACCP publie trois revues et un répertoire qui constituent le principal lien entre ses membres et toutes les personnes intéressées aux activités de l'Association. L'Association comprend cinq catégories de membres : actifs, associés (particuliers), associés (groupes), à vie et honoraires. L'Association comprend environ 964 membres dont 358 membres actifs. Ses chefs de police et cadres supérieurs, membres de l'ACCP, représentent plus de 90 % de la communauté policière au Canada.³⁰

ACIFP : Association canadienne des intervenants en formation policière. Association canadienne des intervenants en formation policière est une association nationale établie afin d'encourager l'excellence dans la formation policière. Par la discussion sur les préoccupations et les réussites, par l'élaboration de pratiques d'excellence et par la recherche de nouvelles méthodes de formation policière, l'ACIFP soutient ses membres : les policiers, les instructeurs et les établissements d'enseignement.³¹

ACP : Association canadienne des policiers. L'Association canadienne des policiers est le porte-parole national de 54 700 membres du personnel policier d'un bout à l'autre du Canada. Ses adhérents comprennent le personnel de 170 corps policiers oeuvrant dans les plus petites

³⁰ Adaptation d'un extrait tiré du site Web de l'Association canadienne des chefs de police.

³¹ Extrait tiré du site Web de l'Association canadienne des intervenants en formation policière.

municipalités canadiennes aussi bien que dans les grandes agglomérations urbaines à la grandeur du pays, ainsi que des membres de la GRC, de la Police des chemins de fer et du personnel policier des Premières nations.

Agent de police ou policier : L'agent est un employé assermenté d'un corps policier.

Apprentissage mixte : Combinaison de diverses méthodes d'apprentissage. Il s'agit habituellement d'un volet d'enseignement magistral complété par un volet d'expérience ou de cyberapprentissage. (Les cas de figure possibles sont nombreux.)

Apprentissage par problèmes : Méthode d'apprentissage qui fait appel à des problèmes comme point de départ pour l'acquisition et l'assimilation de nouvelles connaissances. Si la résolution de problèmes insiste sur la prise de décisions en fonction de connaissances déjà acquises et de raisonnements, l'APP propose des situations où l'apprenant commence à acquérir de nouvelles connaissances simplement parce qu'il se rend compte que celles-ci lui manquent.

Aspirant-policier : Nous employons ce terme dans le contexte du présent rapport et du programme pour aspirants-policiers. Nous pourrions par ailleurs envisager pour ce rôle des pouvoirs similaires à ceux d'agent de la paix, pouvoirs que n'ont pas les particuliers mais qui seraient moins étendus que ceux d'un policier de plein droit. Le rôle d'aspirant-policier sera vraisemblablement mieux défini par les intervenants du secteur qui souhaitent mettre en œuvre un tel programme.



Cadre de gestion (des compétences) : Gestion (appropriation) de l'infrastructure des compétences communes qui vise la création de systèmes, le suivi et l'amélioration continue.

Cadre de travail : Dans le contexte de la gestion des ressources humaines axée sur les compétences, l'architecture de travail décrit les divers rôles qui exigeront un modèle de compétences; si, normalement, la formule unique pour tous n'est pas particulièrement utile, il n'est pas nécessaire non plus d'avoir un modèle de compétences pour chacun des postes. Il suffit que l'architecture soit conforme aux divers niveaux hiérarchiques et aux grandes familles de postes.

CCP : Collège canadien de police. En tant qu'institut national de police du Canada, le Collège canadien de police favorise l'intégration des services de police en perfectionnant les compétences en leadership et en gestion des policiers ainsi qu'en offrant une formation avancée et spécialisée aux policiers et aux cadres supérieurs de la police. Le CCP met l'accent sur les enquêtes portant sur le crime organisé et sur la criminalité touchant plusieurs administrations. Le Collège canadien de police est un centre de perfectionnement professionnel à l'intention des agents de police canadiens et étrangers. Le Collège est de portée nationale par son objet, et vient compléter les programmes de formation policière des organismes policiers fédéral, provinciaux et municipaux, et des établissements d'enseignement civils. Le CCP propose des formations policières avancées et spécialisées et contribue au perfectionnement professionnel des cadres supérieurs des corps policiers de partout au Canada et à l'étranger. Recevant l'aide financière du gouvernement fédéral conformément aux politiques conçues pour renforcer le régime de justice pénale, le CCP est subventionné par le programme des Services nationaux de police (SNP) de la GRC, et est hébergé dans le même complexe que les écuries de la GRC.³²

Centre d'évaluation : Le Centre fournit aux organismes des renseignements objectifs et normalisés sur les compétences de gestion de leurs employés. Des équipes d'évaluateurs chevronnés observent les candidats au cours de simulations multiples. Les observations du comportement sont ensuite regroupées pour qu'on puisse attribuer des cotes aux compétences de gestion correspondantes. Le Centre d'évaluation fournit des données difficiles à obtenir des sources habituelles, soit des entrevues, de l'examen des dossiers et des évaluations du rendement. Les résultats du CÉ, si on les conjugue à d'autres sources classiques d'information, permettent aux organismes de choisir les candidats les plus compétents.³³

Civils : Employés des corps policiers qui ne sont pas des agents de police (p. ex., employés de bureau, cadres, personnel administratif).

Compétence : Toute connaissance, aptitude, trait, motif, attitude, valeur ou toute autre caractéristique personnelle *mesurable*, qui *distingue* les niveaux de *rendement* d'un poste, d'un rôle, d'une culture ou d'un organisme donné. Nous entendons par compétences ce que les employés exceptionnels pensent et font le plus souvent, dans plus de situations et

³² Extrait tiré du site Web du Collège canadien de police.

³³ Source : Extrait tiré du site Web de la Commission de la fonction publique du Canada.

avec de meilleurs résultats que les autres, et dont l'efficacité s'est avérée car elle est le fruit de méthodes systématiques. Les compétences sont un moyen de recenser les éléments qui font une différence véritable au travail. Il s'agit des caractéristiques qui motivent le rendement.

Compétence (comportementale) : Ce qu'on fait quand on applique ses connaissances et ses aptitudes au travail. Les compétences comportementales sont celles qui distinguent les employés exceptionnels des autres.

Compétence (technique) : Ce qu'il faut connaître et être en mesure d'exécuter (connaissances et aptitudes) pour exécuter son travail.

Corps policier : Cette expression signifie indifféremment « service de police », « département de police » ou « forces policières ».

Cyberapprentissage : Formation assistée par ordinateur. Cette expression s'applique souvent aux cours dispensés par Internet, mais peut viser aussi de nombreuses autres applications.

D

Définition d'une compétence : Définition de la compétence, comportementale (caractéristiques et capacités humaines d'un comportement qui facilitent le bon rendement) ou technique (connaissances et aptitudes nécessaires pour exécuter les éléments du travail) ; définition de sa présentation et des échelles ou normes d'aptitude le cas échéant.

Dictionnaire des compétences : Décrit l'ensemble des compétences qui, de l'avis de l'organisme, reflètent fidèlement les facteurs d'excellence dans le cadre de ses activités ; y sont définies toutes les compétences avec, pour chacune, des niveaux d'aptitude précis en fonction desquels on peut déterminer les attentes et mesurer le rendement. Chaque compétence est associée à une description et à une échelle de comportements, appelée échelle de mesure des compétences. Chaque échelle définit les divers niveaux de rendement pour la compétence en question. Ces niveaux correspondent aux différences de rendement qui peuvent s'observer. Chaque niveau est plus exigeant que le niveau précédent. À chaque niveau correspond une description précise du comportement attendu. Ce qu'on peut décrire, on peut aussi le mesurer.

Diversité : Le plus souvent, il s'agit d'une stratégie pour améliorer le maintien de l'effectif et augmenter la confiance du grand public dans les services policiers. L'argument en faveur de la diversité, dans le contexte de l'activité policière, veut que, dans une collectivité diversifiée, le corps policier qui a à son emploi des personnes d'origines ethniques différentes, des deux sexes, d'âge différent, etc., est mieux à même de comprendre et de représenter la population de la collectivité en question, et donc, est en position de mieux réussir dans cette collectivité que s'il ne représentait pas la collectivité qu'il dessert.³⁴

E

Éducation à distance : Apprentissage structuré fourni sur divers supports médiatiques pour que les apprenants puissent participer à la formation sans avoir à se rendre dans une salle de cours. D'habitude, il s'agit de cours par Internet, de conférences télévisées ou de groupes Web.

Étalonnage (« Étalonnage des pratiques d'excellence » ou « étalonnage des procédés ») : Processus employé en gestion, et plus particulièrement en gestion stratégique, suivant lequel l'organisme évalue divers aspects de ses procédés en fonction de pratiques d'excellence d'autres organismes de son propre secteur. Il lui est alors possible de mettre au point des plans sur la façon de s'inspirer de ces pratiques exemplaires pour améliorer certains volets de son rendement. L'étalonnage peut être ponctuel, mais est souvent réputé être un processus continu par lequel les organismes cherchent à remettre constamment leurs méthodes en question.³⁵

F

Formation de mise à niveau : Cette expression sert à distinguer clairement les formations régulières offertes pour maintenir les compétences à jour. La formation de mise à niveau constitue habituellement une catégorie de la formation obligatoire.

Formation en leadership : Formation et perfectionnement nécessaires pour mobiliser et diriger des personnes et des organismes.

³⁴ Source : Version française d'une adaptation d'un article de Wikipédia en anglais.

Formation en supervision : Formation exigée pour pouvoir gérer au quotidien les interactions, l'administration et la supervision des employés.

Formation et perfectionnement : Dans le contexte du développement organisationnel, le domaine de la formation et du perfectionnement (F et P) concerne la conception et la prestation de formations au travail pour améliorer le rendement.³⁶

Formation facultative : La formation facultative n'est pas obligatoire et sert à se perfectionner dans son rôle actuel, à élargir ses horizons ou à se spécialiser, ou à se préparer à un poste assorti de responsabilités plus lourdes.

Formation obligatoire, directive ou exigée : (« Formation obligatoire » étant le terme le plus fréquent) : Les trois expressions décrivent, selon le cas, la formation exigée par une loi ou des directives provinciales ou par des politiques des municipalités et de corps policiers. La formation obligatoire peut comprendre des cours sur les connaissances techniques devant faire l'objet d'une réaccréditation régulière, des formations exigées pour se tenir au courant des changements au Code criminel et à d'autres lois, et des décisions récentes des tribunaux. Cette expression peut aussi décrire d'autres formations exigées. Par exemple, une formation en supervision est exigée à intervalles réguliers dans certains cas.

G

Gestion des ressources humaines axée sur les compétences : Méthode de gestion des effectifs, empreinte de bon sens, qui aide l'organisme à obtenir les résultats attendus, et ce par le recensement, d'une manière claire et rigoureuse, des compétences exigées pour l'exécution d'un rôle ou d'un emploi.

Gestion de viviers de candidats pour la planification de la relève : D'après ce principe, tous les employés devraient avoir également accès au perfectionnement; c'est ainsi que des programmes généraux de développement du leadership sont conçus et proposés aux employés d'un niveau donné. Il s'agit d'améliorer la qualité de l'ensemble du vivier de candidats et, ainsi, de s'assurer de disposer qu'une quantité appropriée de candidats de talent. Il ne s'agit pas de consacrer les crédits disponibles à quelques candidats très prometteurs triés sur le volet, mais plutôt d'offrir quelques occasions de perfectionnement à tous.

³⁶ Source : Version française d'une adaptation d'un article de Wikipédia en anglais.

Guide de ressources de perfectionnement : Répertoire d'activités d'apprentissage et de perfectionnement pour chacune des compétences contenues dans le dictionnaire des compétences, et ce pour tous les niveaux de la compétence en question. Les activités d'apprentissage et de perfectionnement peuvent inclure à la fois des cours structurés et des apprentissages autodirigés.

M

Modèle de compétences : Ensemble des compétences ou des caractéristiques définies pour un emploi ou une famille d'emplois. Chaque emploi, famille d'emplois ou rôle est assorti d'un modèle de compétences qui compte généralement des compétences techniques et des compétences comportementales. Les diverses compétences de chaque modèle sont regroupées de manière à refléter la raison d'être de l'emploi en question. À chaque poste se trouvent donc associées des dimensions qui en reflètent l'objet.

Modèle de compétences Lominger : Lominger est une ressource de formation en leadership axée sur les compétences de type commercial à l'intention des particuliers, des équipes et des organismes. Lominger est membre de la famille internationale Korn/Ferry et possède plus de 70 bureaux dans 40 pays.³⁷

O

Objectifs en matière de diversité : Les stratégies de diversité sont assorties de cibles et d'objectifs mesurables et réalisables, ces buts et objectifs devant être réalistes et utiles dans le cadre de la mission du corps policier en question. Le plus souvent, on met au point les stratégies de diversité à partir d'une analyse de l'effectif en place qui compare ce dernier avec la main-d'œuvre à l'extérieur. Cette analyse est aussi l'occasion de vérifier s'il y a sous-représentation significative d'un groupe dans l'effectif par rapport à l'ensemble de la main-d'œuvre disponible. On établit des cibles en fonction de la proportion des occasions d'emploi que l'employeur prévoit utiliser pour tel ou tel groupe désigné. Les objectifs correspondent à des résultats à court terme qui contribuent à l'atteinte des cibles. Dans

³⁷ Version française d'un extrait du site Web de Lominger.

certain cas, les objectifs sont exprimés en nombre ou en pourcentage, et peuvent se rapporter à la représentation, à la répartition et au maintien du personnel.³⁸

P

Planification ciblée de la relève : La méthode la plus couramment employée est la planification ciblée. Elle consiste à recenser les postes critiques et vulnérables de l'organisme – c.-à-d. les postes de leadership pour lesquels une vacance est prévue ou pour lesquels une période de vacance prolongée pourrait s'avérer néfaste pour l'organisme; on recense aussi les candidats prometteurs qui pourront occuper ces postes ultérieurement. Ces employés prometteurs ne sont pas forcément les personnes qui pourraient le plus facilement assurer un remplacement à pied levé, mais ce sont ceux dont on croit qu'ils pourraient être les meilleurs candidats à long terme pour les postes en question. D'habitude, chaque poste désigné est assorti d'au moins deux candidats prometteurs, qui sont d'ailleurs normalement pressentis pour plus d'un poste. Ces candidats prometteurs reçoivent une formation qui convient au(x) rôle(s) qu'ils seront appelés à assumer. Quand une vacance survient, il peut y avoir concours ou, si le règlement le permet, nomination d'un des candidats à potentiel élevé.

Planification de la relève : Processus qui consiste à recenser et à préparer, par mentorat, formation, et rotation des postes de travail, des candidats convenables qui seront appelés à remplacer les titulaires de postes clés à la fin de leur mandat — notamment celui de président-directeur général — dans un organisme. Pour mieux gérer le risque, on prévoit des dispositions particulières dans les cas où il n'existe aucun candidat qui convienne à l'interne pour remplacer le titulaire d'un poste clé. La planification de la relève suppose que la haute direction revoie périodiquement la situation concernant les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires pour désigner plusieurs candidats pour chaque poste de dirigeant. Cette tâche est d'autant plus importante qu'il faut compter des années pour préparer des cadres supérieurs efficaces. On craint de graves pénuries de cadres supérieurs et intermédiaires dans l'entreprise au cours

³⁸ Source : Version française d'un extrait du site Web de la Commission de la fonction publique du Manitoba.

des cinq prochaines années. Il faudra alimenter des viviers de candidats dont le potentiel en leadership est élevé.³⁹

Planification du remplacement : Version simplifiée de la planification de la relève qui consiste pour un organisme à recenser un petit nombre de postes de leadership clés auxquels il faudrait pourvoir rapidement advenant un départ naturel ou à la retraite. Dans le cadre de la planification du remplacement, chaque poste est assorti du nom de la personne qui, dans le corps policier, pourrait le plus facilement assurer un remplacement éventuel. La mention *prêt immédiatement* ou à *préparer* est associée au nom de chacune de ces personnes. Si le candidat au remplacement n'est pas prêt immédiatement, on met en place un plan de perfectionnement pour le rendre dès que possible apte à assumer le poste en question.

Principes d'évaluation : Les directives d'évaluation forment un aide-mémoire pour l'évaluation des compétences. Elles peuvent inclure des règles sur les comportements observés par le passé, la fréquence, etc., ainsi que des lignes directrices sur l'élaboration d'instruments normalisés pour l'évaluation axée sur les compétences.

R

RCSP : Réseau canadien du savoir policier : Le Réseau canadien du savoir policier, organisme sans but lucratif, est le premier fournisseur de formation en ligne à l'intention des agents de police au Canada. Coopérant avec des spécialistes d'académies policières et de services policiers de tout le Canada, le RCSP offre des cours de téléapprentissage extrêmement efficaces, économiques et attrayants pour combler les besoins des services de police. Le RCSP a été mis sur pied par et pour les membres de la collectivité policière canadienne. Les cours sont élaborés en partenariat direct avec des experts en services policiers, de sorte que les agents de police sont formés pour des situations, des protocoles et des tactiques propres aux services policiers.⁴⁰

³⁹ Source : Version française d'une adaptation d'un article de Wikipédia en anglais.

⁴⁰ Extrait tiré du site Web du Réseau canadien du savoir policier.

S

Secteur de la police : Ce terme englobe tous les employés des services policiers, civils et agents, les chefs de police, les associations et syndicats de policiers, les commissions de la police, les intervenants en formation policière, les professionnels des académies, des collèges et des unités de formation de policiers, tous les paliers de gouvernement responsables des services policiers, fédéral, provincial ou territorial et municipal, et tous les autres intervenants oeuvrant dans le secteur.

Structure des compétences : Cet élément de la méthode de gestion axée sur les compétences porte sur le processus qui définira les compétences pour l'organisme. Il importe d'adopter un processus cohérent et valide pour s'assurer que soient déterminées avec précision et efficacité les compétences comportementales et techniques propres à contribuer à la réalisation des priorités stratégiques de l'organisme. Il faut ainsi réunir les compétences dont les employés ont besoin, dans l'immédiat et pour l'avenir.

Annexe B : Résultats de l'enquête auprès des chefs de police

Principales constatations

- Le recrutement constitue l'une des principales menaces qui pèsent sur les services policiers.
- Le développement du leadership et la planification de la relève forment l'un des trois principaux enjeux auxquels les corps policiers font face aujourd'hui, et devront faire face demain et dans dix ans; or, le budget annuel le plus élevé à avoir été signalé par les spécialistes en ressources humaines se chiffre à 180 000 \$ pour un service de plus de 1 000 employés.
- Les trois objectifs principaux en matière de recrutement consistent à « veiller à la compétence des recrues » (63 %), à « attirer les compétences et aptitudes de base requises » (60 %) et à « encourager la diversité » (46 %).
- L'idée d'une stratégie nationale de recrutement obtient l'adhésion de presque 80 % des chefs de police (seulement 4 % s'y opposeraient).
- L'idée de normes nationales de formation obtient l'adhésion de plus de 80 % des chefs de police (seulement 7 % s'y opposeraient).
- Environ 50 % des chefs qui ont répondu se disent indifférents par rapport à la certification ou à l'accréditation nationale des policiers et au développement du leadership national.

Principales questions et réponses

À l'heure actuelle, quelle est, selon vous, la principale menace qui pèse sur le service de police au Canada ?

- Financement
- Recrutement
- Maintien de l'effectif
- Crime organisé / trafic de drogues / gangs
- Planification de la relève

Veillez signaler les trois enjeux principaux auxquels votre service fait face en matière de ressources humaines

– Dans l'immédiat ?

- Motiver les employés
- Développement du leadership et planification de la relève
- Accroître les compétences et apprentissage continu de l'effectif

– Dans cinq ou dix ans ?

- Attirer la prochaine génération de talents
- Développement du leadership et planification de la relève
- Offrir des possibilités de promotion aux employés à grand potentiel

– N'étaient-ce de considérations financières, à quel problème vous attaqueriez-vous immédiatement ?

- Accroître le financement pour recruter des ressources
- Développement du leadership et planification de la relève

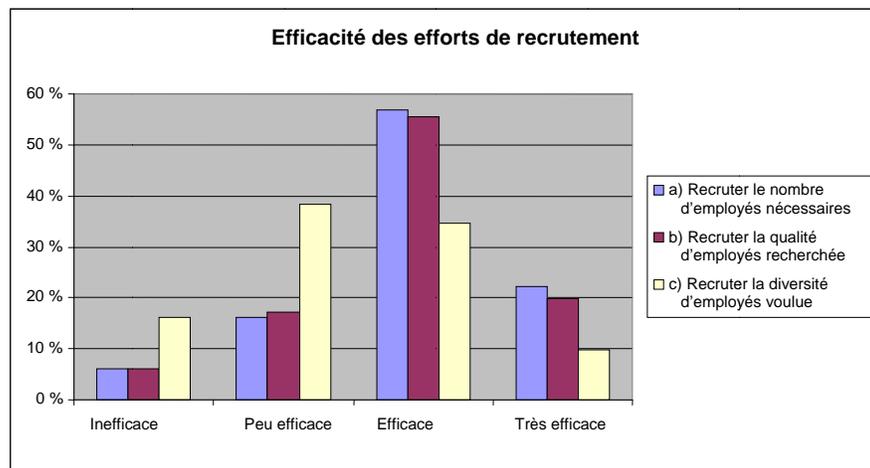
- Accroître les compétences et apprentissage continu de l'effectif

Recrutement et maintien de l'effectif

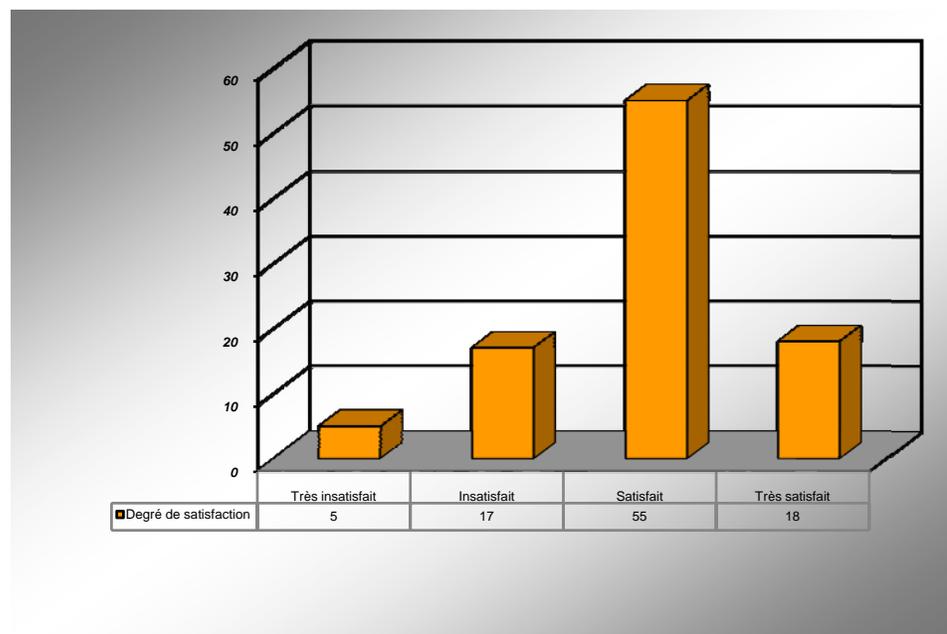
Quels sont vos quatre principaux objectifs en matière de recrutement ?

- Veiller à la compétence des recrues (63 %)
- Attirer les compétences / aptitudes de base requises (60 %)
- Encourager la diversité (46 %)
- Recruter le bon nombre de ressources (42 %)

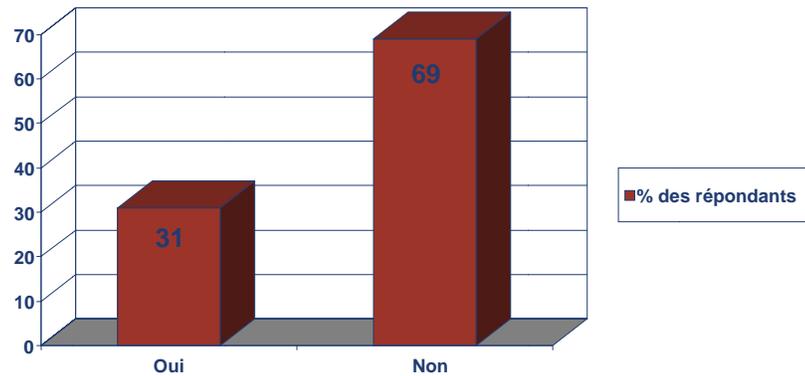
Dans quelle mesure vos efforts de recrutement sont-ils efficaces ?



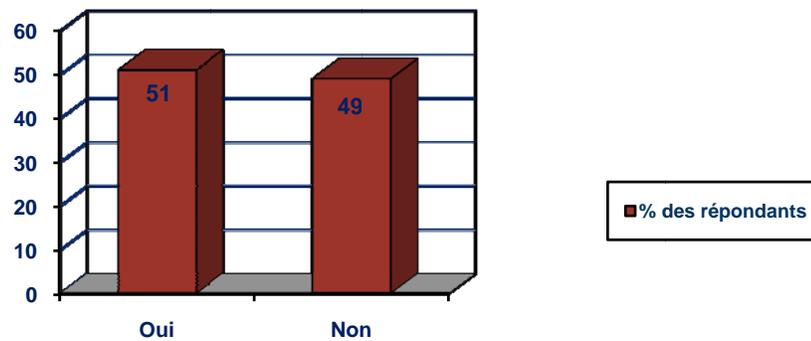
Dans l'ensemble, vos efforts de recrutement valent-ils l'investissement ?



Votre service a-t-il actuellement des problèmes en matière de maintien de l'effectif ?

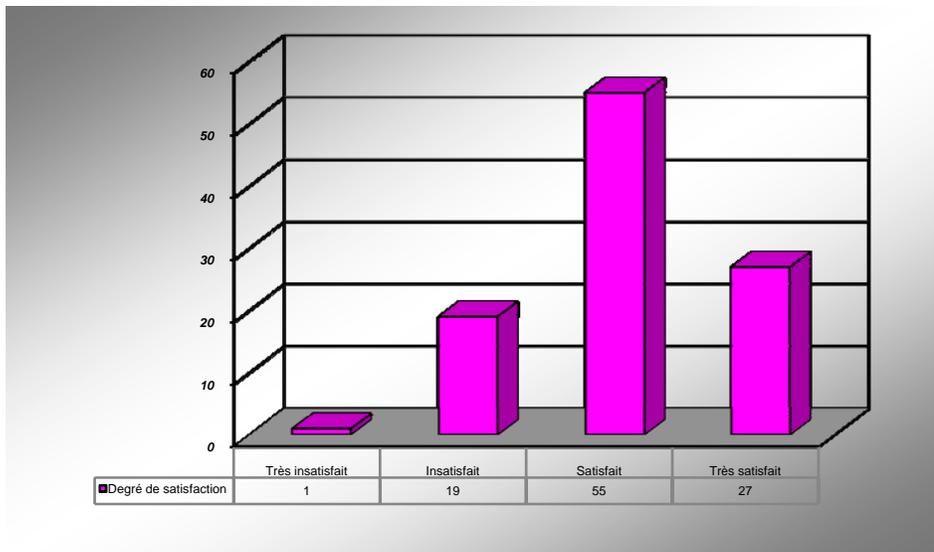


Vous attendez-vous à ce que ce soit problématique à l'avenir ?



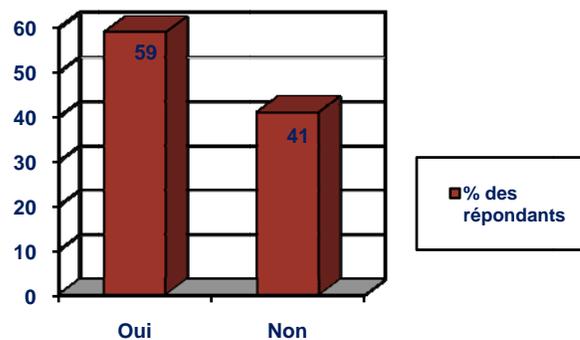
Formation et perfectionnement

Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de la formation offerte à vos policiers ?



Développement du leadership et planification de la relève

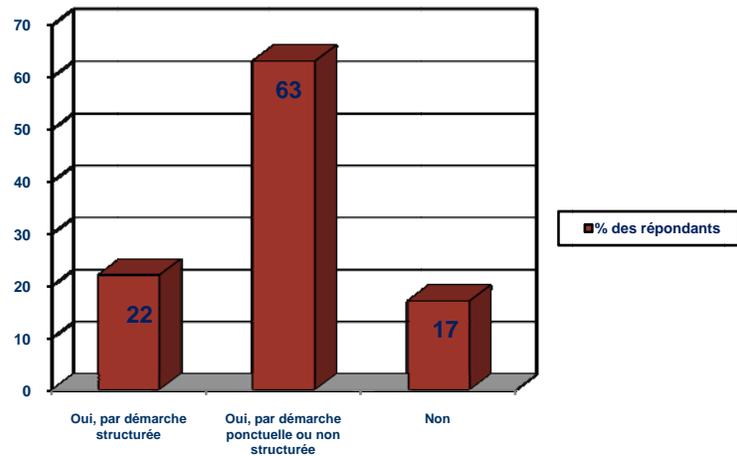
Entrevoyez-vous des problèmes éventuels quant au nombre de leaders requis ?



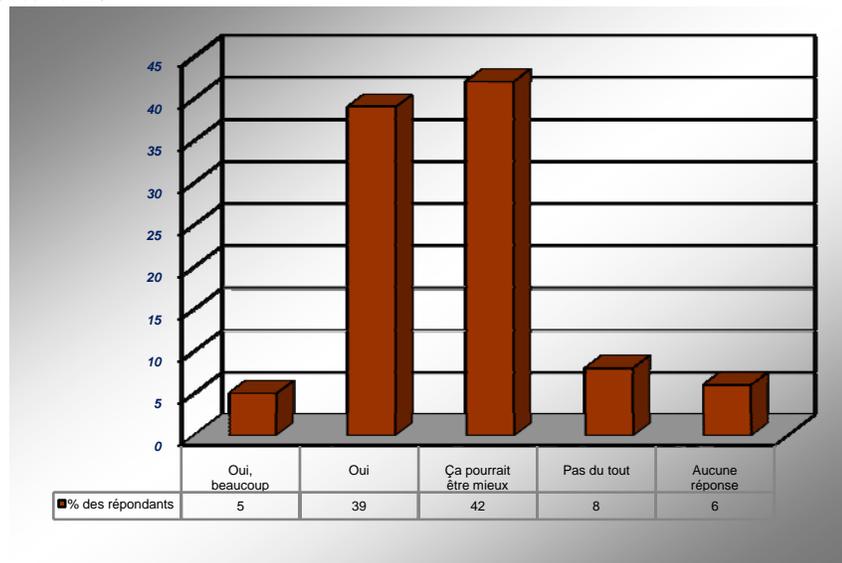
Dans l'affirmative, pourquoi ?

- « Je doute avoir un vivier de candidats suffisant pour les postes de direction futurs. »
- « Les compressions budgétaires de la fin des années 80 à la fin des années 90 ont freiné l'embauche si bien que le corps policier compte un grand nombre de policiers ayant moins de dix années d'ancienneté et un grand nombre de policiers ayant plus de vingt années d'ancienneté. Le creux dans le milieu a un effet néfaste sur la capacité du leadership. »
- « Il semble que de moins en moins d'employés souhaitent assumer des responsabilités croissantes au niveau du leadership. Depuis trois ou quatre ans, nous avons promu moins d'employés que nécessaire en raison d'un manque d'intérêt ou de préparation des candidats. Cette tendance semble se maintenir pour 2007. »
- « Il est difficile de donner aux futurs dirigeants l'occasion de s'exposer aux divers enjeux et domaines d'activité de la police pour les aguerrir et faire en sorte qu'ils soient polyvalents. »
- « Manque de formation appropriée en raison des coûts. »
- « La formation manque pour le développement des compétences nécessaires aux éventuels superviseurs et gestionnaires de première ligne. Les cours dispensés par nos académies de formation et par le Collège canadien de police ne produisent pas les résultats escomptés. »

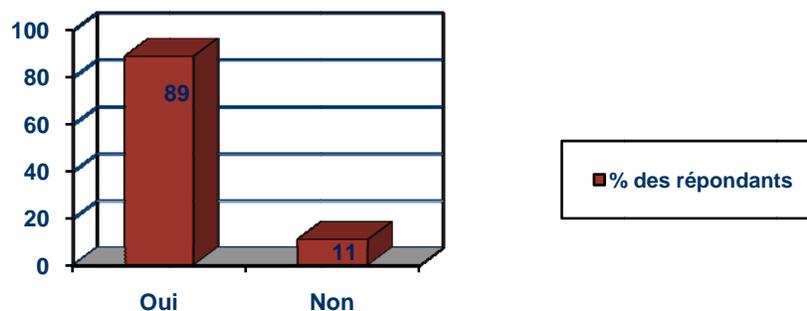
Vous occupez-vous actuellement de la planification de la relève ?



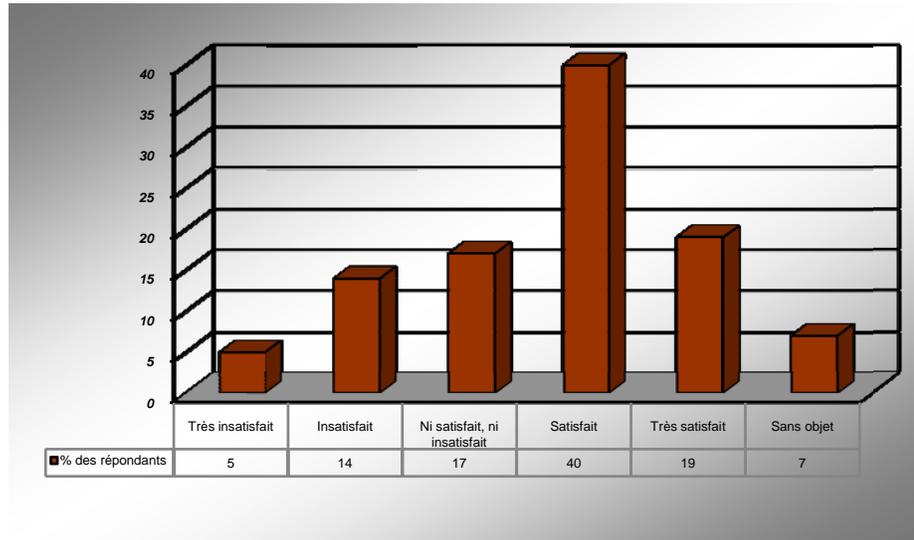
Selon vous, vos efforts en matière de planification de la relève vous rapportent-ils ?



Êtes-vous à même d'identifier les candidats de calibre qui pourraient éventuellement assumer un rôle de leadership ?

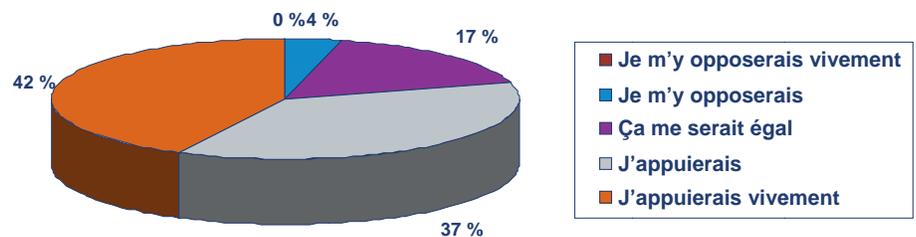


Dans l'ensemble, vos efforts en matière de développement du leadership valent-ils l'investissement ?

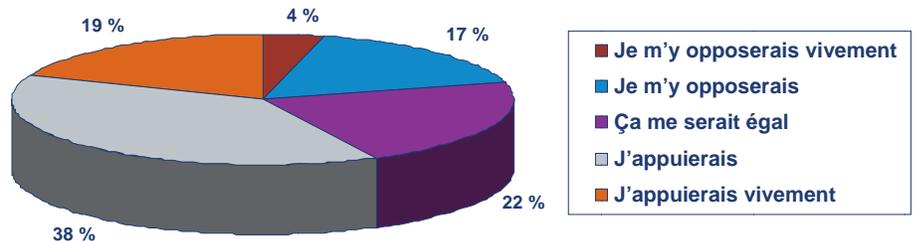


Au lendemain de cette recherche, dans quelle mesure appuieriez-vous des démarches nationales sur la recommandation du conseil d'administration du Conseil sectoriel de la police ?

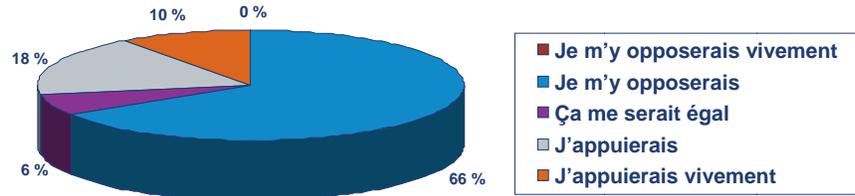
Stratégie nationale de recrutement



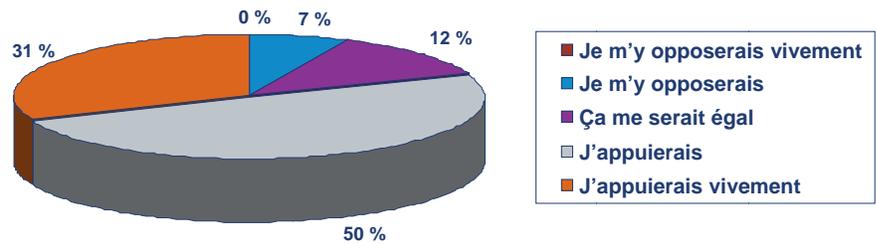
Traitement national des demandes



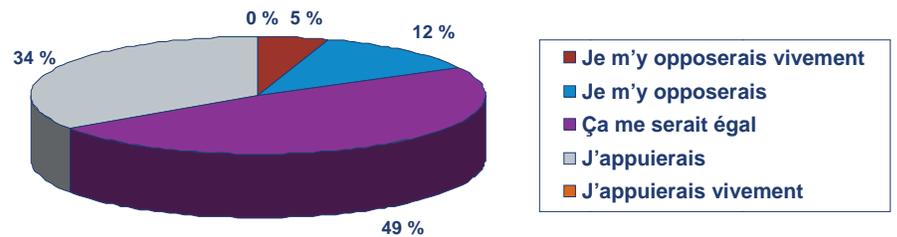
Tests normalisés à l'échelle nationale pour les nouveaux candidats



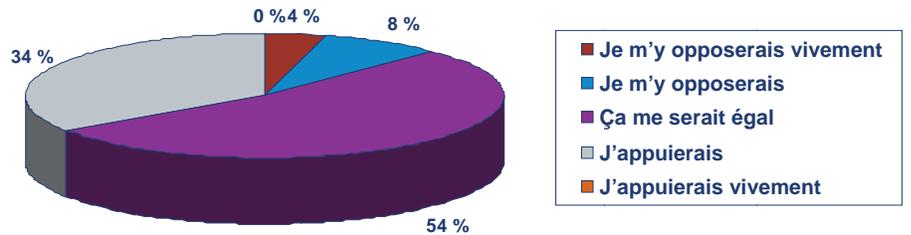
Normes de formation nationales pour les recrues



Certification / accréditation nationale des agents assermentés



Développement du leadership à l'échelle nationale



Annexe C : Résultats de l'enquête auprès des spécialistes en ressources humaines

Principales constatations

- Le gros des dépenses concerne la formation et le perfectionnement (moyenne des réponses)
 - Formation et perfectionnement 14 869 000 \$
 - Recrutement 655 475 \$
 - Apprentissage et perfectionnement 180 000 \$
 - Gestion du rendement 181 000 \$
 - Gestion axée sur les compétences 163 000 \$
- Les pratiques de gestion des ressources humaines axée sur les compétences présentent un grand intérêt pour les spécialistes en ressources humaines et constitueraient ce qu'il y a de mieux pour de nombreuses activités liées aux ressources humaines.
- De nombreux spécialistes en ressources humaines souhaiteraient une certaine normalisation au niveau de la formation et des compétences.

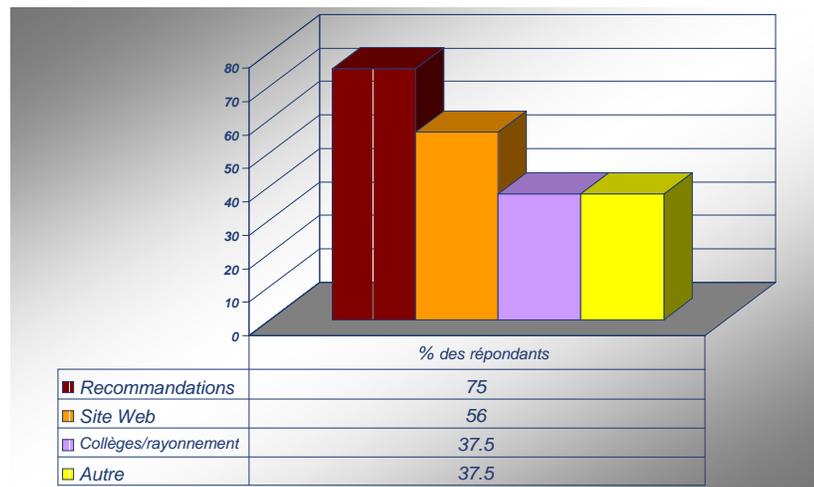
Principales questions et réponses

Recrutement et maintien de l'effectif

Combien de recrues vous faudra-t-il ?

Taille du corps policier N ^{bre} d'employés	L'an prochain	Dans 2 à 4 ans	Dans 5 à 7 ans	Dans 7 à 9 ans	Dans plus de dix ans
Entre 1 et 100	Entre 2 et 9	Entre 1 et 2	Entre 1 et 5	Entre 1 et 4	Entre 1 et 4
Entre 100 et 500	Entre 5 et 30	Entre 15 et 50	Entre 10 et 60	Entre 9 et 70	Entre 5 et 70
Entre 500 et 1 000	Entre 14 et 60	Entre 40 et 53	Entre 33 et 60	Entre 32 et 70	Entre 8 et 80
Plus de 1 000	Entre 67 et 200	Entre 120 et 300	Entre 200 et 500	Entre 50 et 700	Entre 50 et 1 000

Quelles sont les trois méthodes principales que vous préconisez pour recruter des candidats qualifiés ?



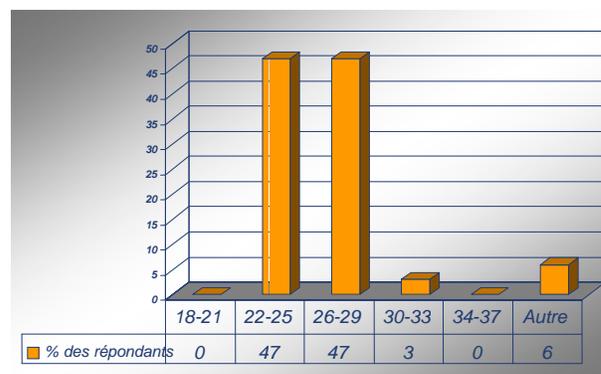
Mesurez-vous le succès de vos stratégies de recrutement ?

- OUI (34 %)
- NON (66 %)

Quels sont les trois principaux facteurs d'emploi que vous utilisez pour promouvoir la police ?

- La possibilité de faire une différence dans la collectivité (66 %)
- L'occasion d'exercer un métier stimulant et intéressant (41 %)
- Une carrière où l'on peut assumer une multitude de fonctions (41 %)

En général, quel est l'âge de vos recrues ?



Selon votre expérience, quelle initiative rapporterait le plus à la police en matière de recrutement au Canada ?

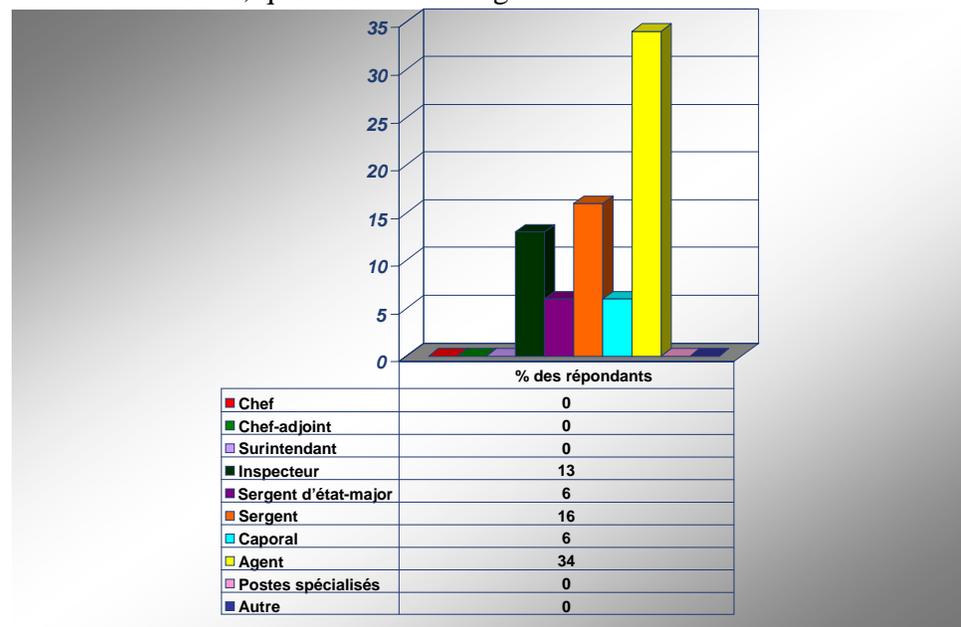
- Une grande campagne de recrutement

- Un processus d'entrevue éclairé
- Une campagne de publicité à l'échelle nationale
- Une base de données pour la mise en commun d'information sur les personnes qui présentent des demandes d'emploi dans plusieurs services
- Pratiques exemplaires pour un vaste recrutement et la gestion de la diversité
- Programmes de cadets
- Recrutement accru par Internet et les sites Web des corps policiers
- Programme de mesures incitatives pour récompenser les recommandations faites par les employés
- Programmes d'information auprès des écoles secondaires, des collèges et des universités

Le taux de roulement est-il à la hausse dans votre service ?

- OUI (40 %)
- NON (60 %)

Dans l'affirmative, quels échelons ou grades ?



Mis à part les départs à la retraite, quelles sont les trois raisons principales données par ceux qui vous quittent ?

- Meilleures possibilités de carrière ailleurs (56 %)
- Raisons personnelles (retour aux études, réinstallation, santé, etc.) (53 %)
- Heures de travail et travail par quarts (34 %)

Formation et perfectionnement professionnel

Vos employés ont-ils des plans d'apprentissage qui leur sont propres ?

- OUI (34 %)
- NON (66 %)

- Seulement 9 % des corps policiers comptant jusqu'à 100 employés disposent de plans d'apprentissage.

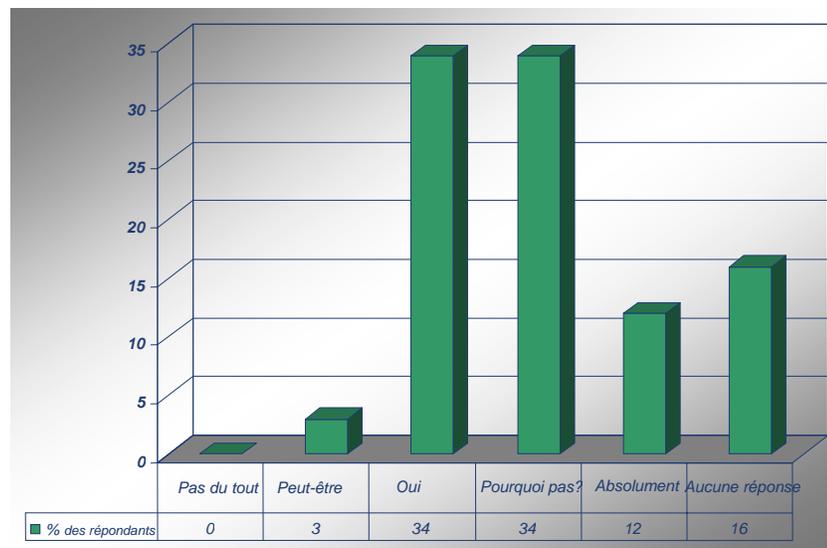
Offrez-vous de la formation à l'interne ?

- 90 % ont répondu « oui ».
 - 82 % dans les services de moins de 100 employés
 - 92 % dans les services comptant entre 100 et 500 employés
 - 100 % dans les services comptant entre 500 et 1 000 employés
 - 100 % dans les services comptant plus de 1 000 employés

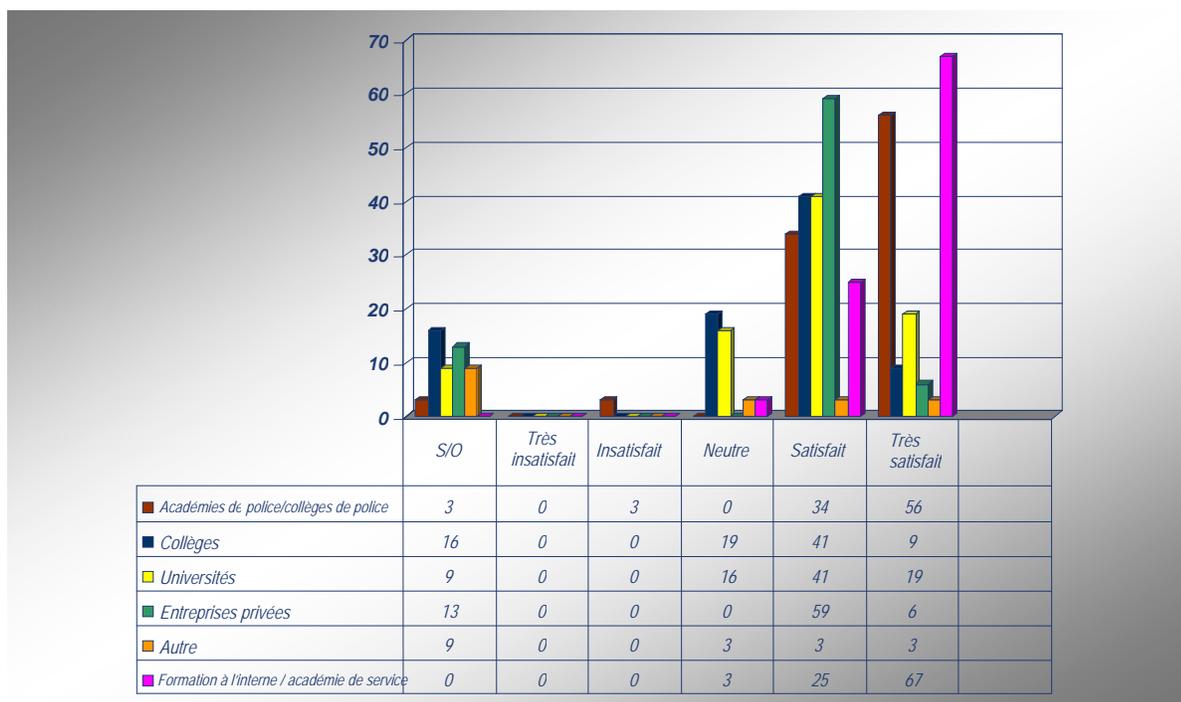
Dans l'affirmative, offrez-vous les volets suivants ?

- Formation des recrues (66 %)
- Formation obligatoire (94 %)
- Formation spécialisée (84 %)
- Mises à jour législatives et changements à la jurisprudence (84 %)
- Formation informatique (78 %)
- Formation en supervision (66 %)
- Formation en leadership (50 %)
- Cyberapprentissage (28 %)
- Autres (rédaction, dactylographie) (3 %)

Seriez-vous disposé à partager ces cours avec d'autres services de police au Canada ?



Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de vos investissements en formation ?



Selon votre expérience, quelle initiative rapporterait le plus à la police en matière de formation et de perfectionnement professionnel au Canada ?

- Normes de formation et de compétences cohérentes pour tous les grades
- Effort coordonné de tous les instituts de justice et du CCP en vue de dispenser des cours en ligne et des séances magistrales comprimées
- Cyberapprentissage
- Normes nationales pour la formation obligatoire
- Réserve d'agents où puiser pour pourvoir aux besoins temporaires quand les agents permanents sont en formation
- Formation axée sur la réalité pour dispenser une formation aussi près que possible de situations réelles
- Formation normalisée

Développement du leadership et planification de la relève

Disposez-vous d'un plan officiel de la relève ?

- 22 % ont dit Oui
- 72 % ont dit Non
- 6 % n'ont pas répondu

Dans l'affirmative, quels sont les échelons ou les grades visés dans le plan de relève ?

- 15 % ont répondu Tous
- 3 % ont répondu Aucun
- 6 % ont répondu Hauts dirigeants
- 3 % ont répondu Tous les dirigeants
- 3 % ont répondu Postes spécialisés

Avez-vous identifié les employés de calibre dans votre service ?

- 31 % ont répondu Oui
- 13 % ont répondu Non
- 56 % n'ont pas répondu

Offrez-vous les possibilités suivantes en matière de développement du leadership ?

Possibilité	Oui	Non
Programme de mentorat structuré	16 %	78 %
Encadrement personnalisé	59 %	37 %
Perfectionnement professionnel pour les civils	19 %	75 %
Perfectionnement professionnel pour les policiers	84 %	9 %
Formation liée à l'emploi	91 %	3 %
Formation structurée en supervision	72 %	19 %
Programme structuré en développement du leadership	56 %	34 %
De bons modèles de leadership à émuler	72 %	16 %
Développement expérientiel	41 %	47 %
Mutations latérales / roulement des tâches / détachements	72 %	19 %
Autre	3 %	3 %

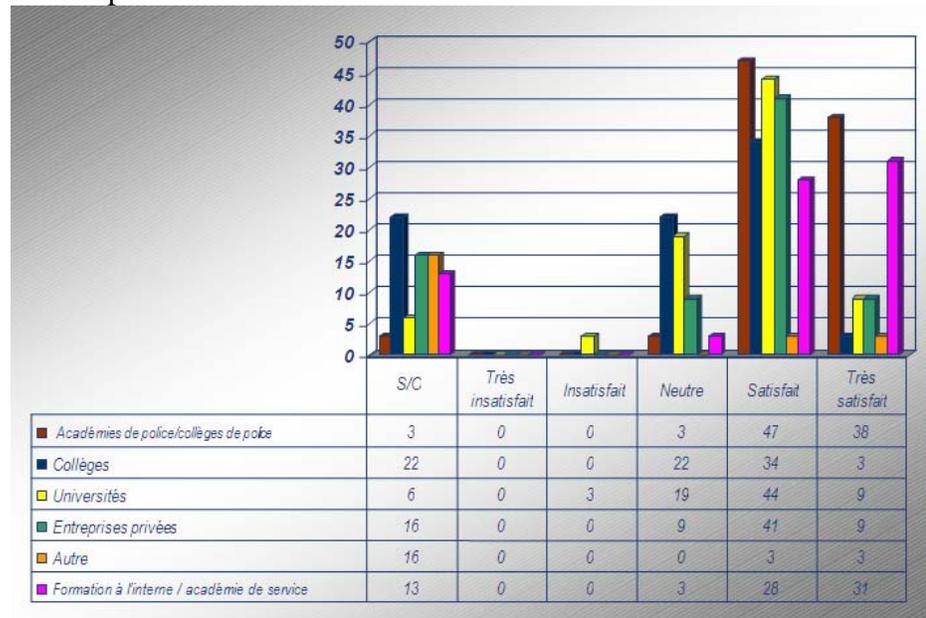
Offrir des cours en développement du leadership vous permet-il de conserver vos employés ?

- 47 % ont remarqué un incidence positive
- 3 % ont remarqué une incidence négative
- 38 % n'ont remarqué aucune incidence

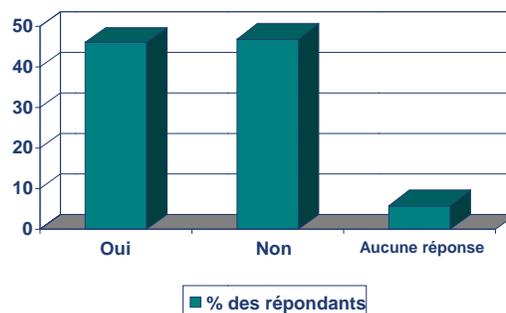
Avez-vous remarqué une amélioration des compétences en leadership grâce à ces cours ?

- 0 % Aucune amélioration
- 3 % Peu d'amélioration
- 66 % Légère amélioration
- 22 % Nette amélioration

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de ces investissements en leadership ?



Pensez-vous avoir des difficultés à trouver des candidats de calibre à l'avenir ?



Dans l'affirmative, quel est le défi à relever ?

- Absence de programme structuré de développement des gestionnaires potentiels
- Fort roulement des membres
- Départ naturel des cadres supérieurs
- Préparation des remplaçants des dirigeants qui partent
- Les générations X et Y ont des attentes différentes de celles des baby-boomers — l'emploi n'est pas considéré attrayant
- Coûts

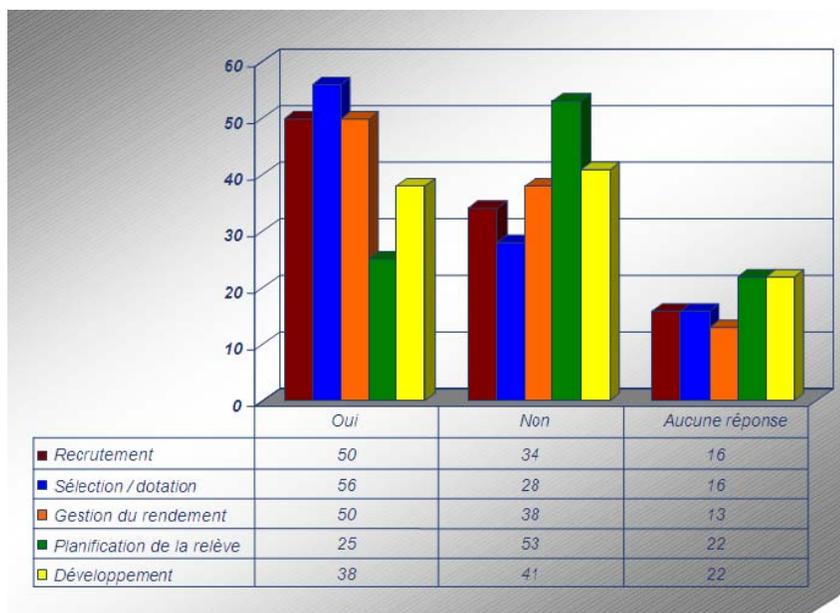
Selon votre expérience, quelle initiative rapporterait le plus à la police en matière de planification de la relève et de développement du leadership au Canada ?

- Formation accréditée

- Cours en leadership axé sur les compétences
- Cours structurés conçus plus particulièrement pour les petits corps policiers
- Recensement des compétences de base pour les postes de leadership réputés essentiels pour chaque niveau d'administration indépendamment de la taille ou du lieu de l'organisme
- Application cohérente des processus de sélection; mobilité accrue des agents au pays
- Faire en sorte que les rôles de leadership soient plus attrayants pour la génération montante
- Davantage de formation en gestion pour les agents d'expérience
- Mentorat
- Formation appropriée en compétences de gestion suffisamment tôt dans le processus de promotion
- Programme structuré et normalisé

Gestion des ressources humaines axée sur les compétences

Est-ce que votre service utilise un processus structuré pour adopter des outils ou des méthodes propres à la gestion des ressources humaines axée sur les compétences dans les domaines suivants ?

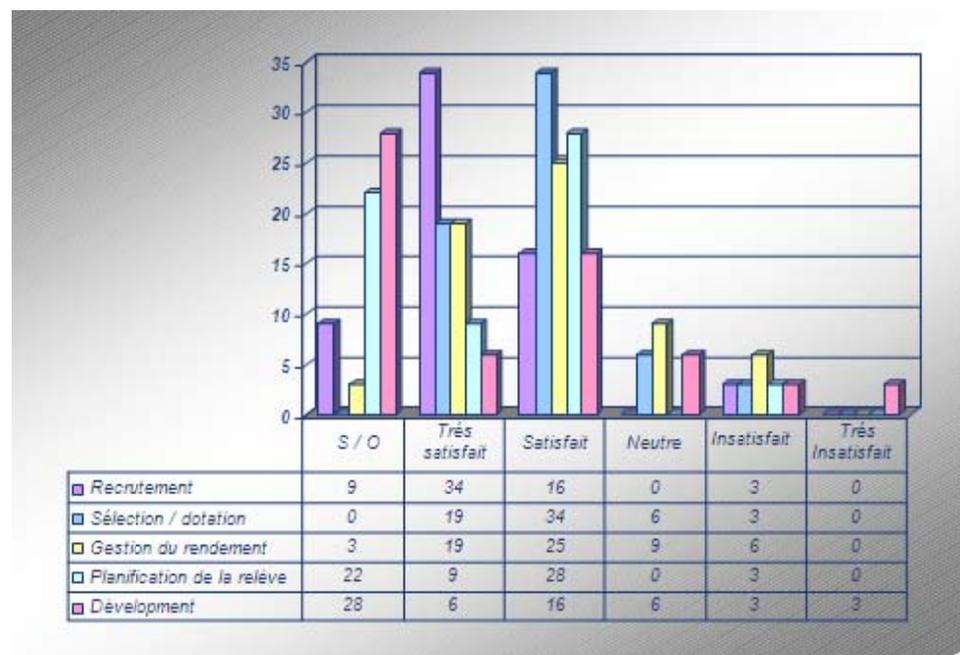


Si vous avez conçu des profils ou des modèles de compétences, veuillez préciser pour quelles fonctions.

- Agents sur le terrain 47 %
- Cadres de supervision / sur le terrain 47 %

- Cadres supérieurs 41 %
- Chefs 25 %
- Autre 6 %

Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des résultats que vous avez obtenus grâce aux outils et aux méthodes de gestion des ressources humaines axée sur les compétences ?

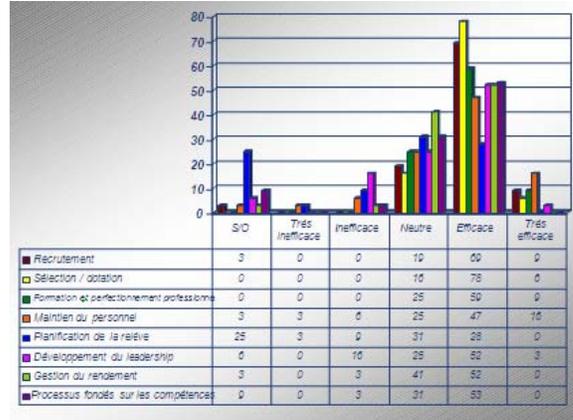


Selon votre expérience, quelle initiative rapporterait le plus à la police en matière de planification de la relève et de développement du leadership au Canada ?

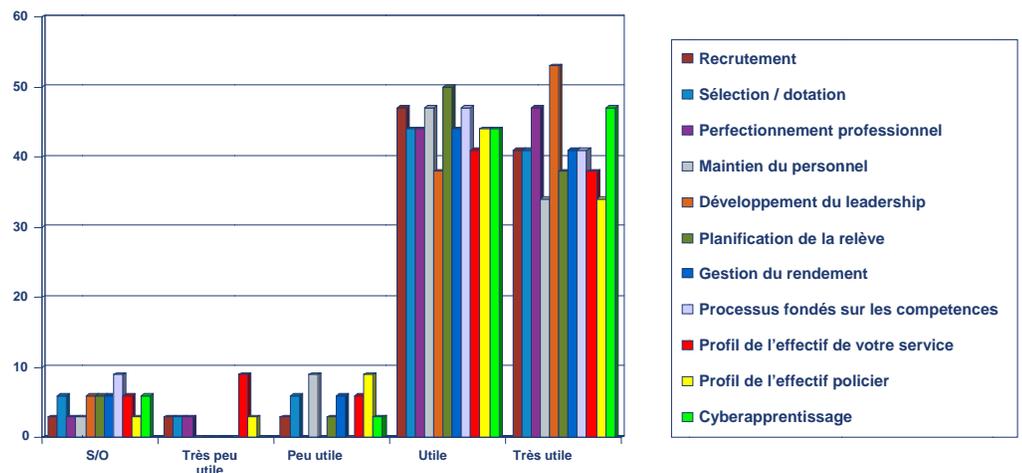
- Recensement des compétences essentielles pour chaque grade
- Existence, à l'échelle nationale, d'un programme et d'un logiciel de gestion du rendement qui pourraient être employés pour la gestion et le suivi du rendement des employés
- Pratiques élaborées et appliquées de façon cohérente à l'échelle nationale
- Protocole et processus normalisés

Résumé

Dans l'ensemble, quelle est l'efficacité de vos processus propres au ou à la :



Dans quelle mesure vous serait-il utile de pouvoir obtenir en un point central ou à un portail d'information, de la recherche et des outils propres aux RH et notamment en matière de :



Annexe D : Résultats de l'enquête auprès des employés

Recrutement et maintien de l'effectif

Principales constatations

- La police est perçue comme un bon choix de carrière par la plupart des employés (71 %).
- La police est un choix de carrière que la plupart des employés recommanderaient à un parent ou à un ami (63 %), et même un plus grand nombre recommanderait leur propre service à un parent ou à un ami (67 %).
- Les corps policiers réussissent à embaucher des recrues qui font du bon travail (61 %).
- La plupart des employés *ne croient pas* que leur service réussit à attirer suffisamment de recrues pour répondre à ses besoins (53 %), et beaucoup se préoccupent de la capacité future de leur corps policier d'attirer des recrues (49 %).
- Les recrues estiment que leur service répond à leurs attentes (76 %), et qu'ils ont été traités correctement pendant le processus (86 %).
- Les recrues estiment avoir été bien formées pour leur travail (80 %).
- La police est un choix de carrière pour la vie dans la plupart des cas (83 %).
- Les employés, pour la plupart, choisiraient de nouveau une carrière dans la police s'ils en avaient le choix (73 %).
- La plupart des employés sont satisfaits de leur travail (78 %).
- La plupart des employés considèrent qu'il fait bon travailler dans leur service (57 %).
- Moins du tiers (29 %) estiment que leur milieu de travail s'est amélioré par rapport à ce qu'il était quand ils ont commencé et la plupart (75 %) croient que leur service doit faire davantage pour motiver les employés.
- Seulement 13 % prévoient quitter leur service au cours des deux prochaines années et 25 % s'attendent à prendre leur retraite dans les cinq prochaines années.
- Les employés qui envisagent quitter le service partent en raison de la direction, du milieu de travail ou en raison d'autres aspirations professionnelles.
- Les employés qui prévoient prendre leur retraite remettraient leur décision à plus tard en contrepartie d'un supplément pécuniaire, de postes de leadership et de projets spéciaux.
- Ceux qui ont accepté des mutations invoquent des motifs professionnels.

Formation et perfectionnement

Principales constatations

- Presque tous les répondants estiment qu'ils devraient avoir accès à de la formation pour les aptitudes et les techniques nouvelles qui sont critiques (96 %).
- Plus des trois quarts croient que des normes nationales devraient s'appliquer à la formation des recrues et au perfectionnement des agents.
- Bien que plus des trois quarts des employés soient d'avis que la formation obligatoire est efficace (78 %), la plupart estiment quand même qu'il y aurait lieu d'améliorer la formation obligatoire (61 %).
- La plupart croient que la formation en leadership, en supervision et en informatique devrait être plus efficace.

- Pour beaucoup, les budgets de formation de leur service ne sont pas suffisants (44 %).
- La plupart des répondants croient avoir besoin du plus grand concours de leurs superviseurs en matière de formation et de planification du cheminement de carrière.

Développement du leadership

Principales constatations

- La plupart des répondants croient qu'il faut améliorer les pratiques du développement du leadership dans leur service, notamment :
 - passer considérablement de temps à développer le capital humain,
 - bien comprendre les capacités des gestionnaires à tous les niveaux,
 - nommer les employés à des postes qui correspondent à leurs objectifs de carrière personnels, à leurs motivations et à leur potentiel de leadership,
 - recenser les personnes qui ont du potentiel en leadership,
 - favoriser le développement du leadership.
- Dans de nombreux cas, des supérieurs ou des pairs encouragent leurs collègues à faire une demande de promotion (43 %) et beaucoup d'entre eux (46 %) sont susceptibles de présenter leur demande dans les deux années à venir.
- Les employés qui n'envisagent pas de présenter une demande de promotion indiquent la plupart du temps qu'ils sont satisfaits de leur emploi actuel, des collègues avec lesquels ils travaillent et de l'emplacement de leur travail.
- Pour aller de l'avant, la plupart des employés estiment qu'il faut accorder plus d'importance à l'équité et aux compétences dans le processus de promotion.

Gestion des ressources humaines axée sur les compétences

Principales constatations

- D'après les réponses reçues, on privilégie les processus axés sur les compétences et plus de 90 % des répondants ont en effet indiqué l'avantage de définir :
 - l'ensemble unique des connaissances, des aptitudes, des habiletés et des compétences exigées pour bien exécuter les tâches du poste,
 - l'ensemble particulier de connaissances, d'aptitudes, d'habiletés et de compétences que le candidat doit manifestement posséder pour être embauché,
 - les qualités interpersonnelles requises pour le poste, l'ensemble particulier de connaissances, d'aptitudes, d'habiletés et de compétences pour lesquelles le candidat doit être formé,
 - l'ensemble particulier de connaissances, d'aptitudes, d'habiletés et de compétences à employer pour le choix de bons cadres,
 - une rétroaction comportementale objective fondée sur les compétences, les aptitudes, les habiletés et les compétences liées au poste.
- Presque la moitié des répondants ne croient pas que leur service réussisse à :
 - nommer des employés à des postes en fonction d'un examen minutieux des aptitudes, connaissances et compétences exigées,
 - considérer les aptitudes personnelles du candidats dans le choix des cadres,
 - à reconnaître que le succès est directement proportionnel à la faculté du candidat d'entrer en relation avec autrui.

Annexe E : Résultats de l'enquête auprès des directeurs d'associations de police

Recrutement

Du point de vue de votre association, que pensez-vous des déclarations suivantes à l'égard de la police, en général ?

- La police est une carrière que mon association recommanderait à un ami ou à un membre de la famille.
 - 79 % sont d'accord.
- La police est une carrière que mon association recommande vivement à tous.
 - 40 % sont d'accord.
- Le processus de recrutement serait meilleur si le candidat n'avait qu'à remplir **une seule** demande qui serait ensuite évaluée par tous les corps de police.
 - 60 % sont d'accord.

Quelles sont les trois méthodes principales que votre association préconise pour recruter des candidats qualifiés ?

- Sur recommandation 52 %
- Site Web 36 %
- Foires aux carrières 32 %
- Diffusion auprès des collègues 32 %
- Diffusion auprès des écoles secondaires 32 %

Quelles sont les méthodes plus ou moins efficaces en matière de recrutement de candidats qualifiés ?

- Annonces classées 36 %
- Radio 52 %
- Télévision 32 %

Du point de vue de votre association, que pensez-vous des déclarations suivantes à l'égard de votre service, en général ?

- Recrute les candidats capables d'assumer leurs fonctions
 - 56 % sont d'accord.
- Attire suffisamment de nouvelles recrues pour répondre à ses besoins actuels
 - 24 % sont d'accord.
- Recrute les meilleurs candidats
 - 32 % sont d'accord.
- A un processus d'orientation efficace pour les nouvelles recrues
 - 48 % sont d'accord.
- Pourra attirer assez de nouvelles recrues pour répondre à ses besoins dans cinq ans
 - 24 % sont d'accord.
- Est un service que je recommanderais à un ami ou à un membre de la famille qui cherche un emploi
 - 56 % sont d'accord.
- Devrait recruter d'autres types de candidats

- 48 % sont d'accord.

Du point de vue de votre association, que pensez-vous des déclarations suivantes à l'égard de la police ?

		Pas d'accord du tout	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord	Pas de réponse
a) Il existe des systèmes efficaces qui facilitent la mobilité des policiers au pays.	Nombre =	7	12	4	2	0	0
	Pourcentage	28,0 %	48,0 %	16,0 %	8,0 %	0,0 %	0,0 %
b) Il faudrait établir des équivalences aux normes professionnelles afin d'accroître la mobilité des policiers au pays	Nombre =	0	4	3	8	10	0
	Pourcentage	0,0 %	16,0 %	12,0 %	32,0 %	40,0 %	0,0 %

Selon votre expérience, quelle initiative rapporterait le plus à la police en matière de mobilité au Canada ?

Association	Remarque
Amherstburg	Formation équivalente, normalisation des systèmes de rapports de la police et systèmes de gestion des cas graves.
Barrie Police Association	Transférabilité des régimes de retraite, traitement et prestations similaires dans tous les corps policiers – un service de police est un service de police, peu importe où l'on est.
BC Federation of Police / Abbotsford Police Association	Norme ou ensemble de normes uniques s'appliquant à tous les policiers et agents de la paix « accrédités ».
BC Mounted Police Professional Association	Transférabilité des régimes de retraite et reconnaissance des agents de police des autres provinces, pas seulement ceux de la GRC.
Belleville	Normalisation et transportabilité des régimes de retraite de la police sans pénalité.
Boundary Trails Regional Police Association	Pas d'accord pour que les agents passent d'un service à l'autre.
Fraternité des policiers et policières de Joliette Inc.	Avant de parler de mobilité, il faudra uniformiser les conditions de travail.
Fraternité des policiers et policières de Longueuil	Protéger les bénéfices et avantages même si le policier va travailler ailleurs.
Hamilton Police Association, PAO Director CPA Director	Transférabilité des régimes de retraite.
Hanover Police Association	Normes d'équivalence et mobilité des régimes de retraite.
Michipicoten Township Police Association	Élimination des dispositions des conventions collectives qui pénalisent les agents d'expérience ou qui ramènent automatiquement leurs salaires et avantages (c.-à-d. vacances) au niveau de ce qu'ils étaient à l'entrée en fonction. (Ce n'est pas demain la veille !)
New Westminster Police Officers Association	Compatibilité des régimes de retraite.
Niagara Region Police Association	Équivalence au niveau des aptitudes et de l'expérience.
Nunavik Police Association	Même standard partout au Canada, donc plus de candidats disponibles et plus d'ouvertures pour un jeune policier candidat qui veut travailler, mais ne peut pas postuler parce que sa formation n'est pas acceptée d'une province à l'autre.

Association	Remarque
Ottawa	Pas sûr.
Peterborough	Tests et préalables normalisés
Police Association of Ontario	Ententes de transférabilité des régimes de retraite.
Royal Newfoundland Constabulary Association	Administration d'un régime de retraite national par une entité nationale.
Vancouver Police Union	Présentement, nous reconnaissons les années d'ancienneté pour divers avantages liés au service, et je crois que ceci nous a permis d'attirer des agents d'autres villes et provinces. Cependant, il faut une démarche équilibrée et ne pas frustrer les employés qui n'ont jamais envisagé un autre employeur comme solution.
Waterloo Regional Police Association	Je suis contre la mobilité. Je crois qu'il faut s'en tenir à un employeur, être loyal à celui qui vous a formé et éduqué.
Windsor Police Association	Remboursement des frais de déménagement et prime à la signature.
Winnipeg	Possibilité d'un travail spécialisé, entrée latérale sans pénalité pour le grade.

Recrutement

Mis à part les départs à la retraite, quelles sont les trois raisons principales données par ceux qui vous quittent ?

	Rang	N ^{bre}	Pourcentage
Meilleures possibilités de carrière ailleurs	1	12	48,0 %
Milieu de travail (stress émotif, épuisement professionnel, stress physique, etc.)	2	9	36,0 %
Gestion (traitement injuste, manque de soutien, etc.)	3	9	36,0 %
Aucune chance de jouer un rôle de leadership	4	8	32,0 %
Occasion d'accroître mon revenu	5	5	20,0 %
Taux de rémunération de base actuel	6	6	24,0 %
Heures de travail et travail par quarts	7	6	24,0 %
Raisons personnelles (retour aux études, réinstallation, santé, etc.)	8	6	24,0 %
Autre	9	3	12,0 %
Changement de carrière	10	3	12,0 %
L'emploi lui-même (aptitudes ignorées, travail sans intérêt, sans défi, trop peu à faire, trop exigeant, etc.)	11	2	8,0 %
Avantages sociaux actuels	12	2	8,0 %
Danger	13	0	0,0 %

Remarques

Association	Remarque
BC Mounted Police Professional Association	Perfectionnement professionnel et cours sur la sécurité des agents
Hamilton Police Association, PAO Director CPA Director	Formation susmentionnée dispensée seulement aux membres du Conseil d'administration
Hanover Police Association	Formation liée à l'Association seulement
Ottawa	Règlement provincial sur la sécurité des membres
Peterborough	Formation sur la gestion de l'Association
Vancouver Police Union	Formation sur la loi concernant les services policiers

Annexe F : Résultats de l'enquête auprès des jeunes

Perceptions générales de la police

- La plupart ont une perception positive de la police comme choix de carrière. La plupart encourageraient les autres à devenir policier et estiment que l'entourage les soutiendrait s'ils devenaient policiers. De plus, peu se sont dits d'accord avec l'affirmation selon laquelle être policier, c'est renoncer à sa capacité de penser pour soi-même.
- En général, ils croient qu'une carrière dans la police offre une bonne rémunération, la possibilité de divers choix professionnels et la possibilité d'avancement. Ils ont tendance à percevoir comme négatives les questions liées au stress, à la sécurité et à l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.
- Les aspects les plus intéressants sont, d'après eux, liés à une perception de faire le bien autour de soi. La plupart des répondants placent la différence qu'ils peuvent faire dans la collectivité avant la sécurité d'emploi et le régime de retraite.
- Il y a lieu de noter que beaucoup n'ont pu ou ont choisi de ne pas relever d'aspects positifs à une carrière dans la police. Ceci pourrait traduire une ignorance des aspects précis du travail du policier.
- En général, d'après les répondants, le danger est le côté le moins attrayant du travail du policier. De fait, le style de vie et la sécurité, comme la possibilité d'être blessé ou tué par balle, préoccupent beaucoup les répondants, ainsi que le travail par quarts.

Les avantages d'une carrière dans la police

- D'après les répondants, on peut s'attendre, dans la police, à :
 - pouvoir faire une différence au sein de la collectivité,
 - être fier de son travail,
 - faire un travail à la fois intéressant et stimulant,
 - à avoir la sécurité d'emploi.
- Une carrière dans la police ne permettrait probablement pas :
 - des possibilités d'avancement,
 - la transférabilité des compétences,
 - une gratification financière,
 - un équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

Parmi les professions sondées...

- L'occasion de faire une différence au sein de la collectivité
 - Seule une carrière en santé est réputée fournir davantage d'occasions que la police de faire une différence au sein de la collectivité, encore que les résultats pour les services policiers soient similaires à ceux pour le travail social et l'enseignement.
- Un travail dont on peut être fier
 - La police arrive au troisième rang dans cette catégorie après la santé et l'enseignement. On croit, en général, qu'une carrière dans la police est l'occasion d'être fier de son travail.
- Un travail qui est à la fois intéressant et stimulant
 - La police arrive au troisième rang dans cette catégorie, après la santé et le droit. Soulignons cependant qu'en général, la police est réputée pouvoir offrir

du travail intéressant et stimulant, en comparaison avec les autres professions sondées.

- Sécurité d'emploi
 - La police arrive au troisième rang dans cette catégorie après la fonction publique et la santé. Il importe de se rappeler que, comparativement à d'autres professions, un nombre relativement petit de répondants croient que la police offre très vraisemblablement une sécurité d'emploi.
- Possibilités d'avancement
 - La police arrive au cinquième rang dans cette catégorie après le droit, la fonction publique, la santé et les affaires. Cependant, les résultats pour la police se rapprochent des quatre professions précitées : on note une différence de deux pour cent seulement entre la police et le droit, de trois pour cent entre la police et la fonction publique et de cinq pour cent entre la police et la santé.
- Compétences transférables
 - En général, la police n'est pas réputée offrir des compétences transférables à d'autres catégories d'emploi. La police arrive à l'avant-dernier rang dans cette catégorie, juste un peu avant le travail social.
- Gratification financière
 - La police ne figure pas bien dans cette catégorie, arrivant, dans les dernières professions, juste avant l'enseignement et le travail social. On estime en général que la police est mal rémunérée.
- La possibilité de trouver le bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle
 - C'est pour cette catégorie que la police arrive au dernier rang parmi les professions auxquelles elle a été comparée. En général, les répondants croient que la police ne leur offre pas la possibilité de trouver un bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Recrutement

- Généralités
 - La volonté de déménager, le niveau de conditionnement physique, les qualités physiques et les réalisations académiques sont perçus comme les critères les plus importants pour obtenir un emploi de policier, tandis que l'orientation sexuelle est considérée comme le moins important.
- Race, religion et condition sociale
 - La race est perçue comme un facteur plus important dans le processus d'embauche des policiers comparativement à la religion et à la condition sociale d'origine.
- Orientation sexuelle et recrutement
 - Généralement, on croit qu'il est improbable que l'hétérosexualité augmente les chances d'embauche comme policier.
- Essai de drogues et recrutement
 - Selon la majorité, les services policiers ne sont pas forcément inaccessibles à ceux qui ont fait l'essai de drogues.
- Relations personnelles et recrutement
 - La plupart croient que les relations personnelles (connaître un agent) influent positivement sur leurs chances de devenir policier.
- Études, expérience et recrutement
 - En général, la plupart s'accordent pour dire que de l'expérience, des études ou une formation dans un domaine lié à la sécurité facilitent l'obtention d'un emploi au sein de la police.

- Durée du processus de recrutement
 - En général, la plupart croient que le processus de recrutement, que ce soit dans la police ou ailleurs, ne devrait pas dépasser de deux à trois mois. La plupart estiment en effet que le processus d'embauche dans le domaine de leur choix ne devrait pas dépasser un mois.
 - Seuls quelques répondants croient qu'une période de trois mois serait raisonnable dans la police ou ailleurs. On considère habituellement qu'il est raisonnable que le processus de recrutement soit légèrement plus long dans la police.

Annexe G : Résultats de l'enquête auprès des académies, des collèges et des services de formation de la police

Thèmes principaux

- Les établissements estiment utile ou très utile de travailler avec d'autres spécialistes en formation du secteur (93 %).
- On soutient généralement le principe en faveur de la normalisation, la délivrance de crédits et de la transférabilité de la formation.
- Des initiatives sont en cours en vue d'offrir des options décentralisées, des solutions mixtes et du cyberapprentissage.
- Des répondants ont exprimé leur intérêt pour un organisme national d'orientation ou de soutien et un programme national de formation des instructeurs.
- Il y aurait de nombreuses occasions de régler les problèmes communs à plusieurs domaines de compétence.

Résumé des observations relatives à chacun des volets de la formation policière

Formation des recrues

- La plupart accordent habituellement une accréditation très spécialisée ou aucune (emploi seulement).
- La majorité (plus de 90 %) des recrues termine le cours.
 - Les obstacles cités sont d'ordre physique, ou bien le candidat n'y a pas trouvé ce qu'il attendait.
- Il existe peu de possibilités de cyberapprentissage.
- Manque de cohérence au niveau des frais et des formules de coûts.
- Les deux tiers de ceux qui ont été sondés tiennent compte de l'expérience des recrues, mais il n'existe pas de méthode particulière pour la majorité.
- Affiliation étroite, partenariats nombreux avec les corps policiers
 - On fait appel aux corps policiers comme partenaires pour élaborer, dispenser et revoir les programmes.

Formation des agents

- Taux de diplômation élevé
 - Parmi les obstacles, citons le travail et les obligations familiales.
- Peu offrent des cours à distance ou le cyberapprentissage (certains en cours d'élaboration) bien que beaucoup de cours puissent être dispensés hors site.
- En général, on ne fait pas connaître les cours à l'extérieur de la juridiction (chefs, agents de formation).

Développement du leadership

- Toute la formation a lieu, ou presque, sur place (ou dans un établissement partenaire) plutôt que par cyberapprentissage ou par cours à distance – sauf quelques cours du Collège canadien de police.

Résumé des observations concernant les questions suivantes :

Veillez décrire toute intention de modifier vos programmes ou vos cours. Veillez décrire tout nouveau programme ou cours que vous comptez mettre en place.

- Beaucoup de nouveaux programmes et initiatives sont décrits.
- On offre davantage pour répondre à la demande croissante.
- On tend généralement à adopter des apprentissages davantage axés sur les compétences, réalistes et expérientiels.

Pensez-vous établir de nouveaux partenariats aux fins de la conception ou de la prestation de vos programmes ou de vos cours ?

- Davantage d'intérêt pour le Réseau canadien du savoir policier.
- Collaboration pour les domaines spécialisés de la sécurité (p. ex., fraude hypothécaire, interventions en cas de délits environnementaux).

Parmi vos méthodes de formation et de développement, en existe-t-il certaines que vous signaleriez aux autres comme étant une ou des pratiques exemplaires à retenir ?

Tous les répondants estiment avoir des pratiques exemplaires à faire connaître, notamment :

- Partenariats avec les universités pour le transfert de crédits.
- Adopter les idées d'autres instances nationales et internationales.
- Analyses de besoins rigoureuses, normes de formation et objectifs d'apprentissage.
- Établissement de communautés de pratique dans des domaines spécialisés.
- Intégrer une méthode de résolution de problèmes axée sur les compétences à des programmes traditionnels.
- Programmes de détachements.
- Démarches d'apprentissage expérientielles.

À la lumière de votre expérience, quelles initiatives en matière de formation et d'éducation rapporteraient le plus au secteur de la police, au Canada ?

- Des normes de formation de la police à l'échelle nationale.
- L'établissement de normes nationales pour les formations obligatoires (armes à feu, premiers soins, poursuites en automobile, etc.).
- La formation interagences.
- La décentralisation de la formation – apprentissage mixte et cyberapprentissage.
- L'harmonisation et la portabilité des compétences.
- Une reconnaissance et une participation accrues des établissements d'enseignement post-secondaire à la formation policière.
- Une mise en commun des exercices, des expériences et des pratiques exemplaires.
- Une comparaison des coûts détaillée et une étude des coûts directs et indirects de la formation.
- La formation des instructeurs à l'échelle nationale.
- Une instance nationale pour appuyer tous les établissements.
- L'élaboration de formations en leadership qui soient rentables.

Sur la question de leurs rapports avec d'autres académies, collèges ou services de formation de la police, nous avons reçu les réponses suivantes :

- Seulement cinq des treize répondants estiment être « au courant » ou en savoir « beaucoup » sur les programmes offerts par d'autres académies et d'autres services de formation.
- Douze répondants sur treize estiment qu'il serait « utile » ou « très utile » d'en apprendre davantage sur ce que font les autres.
- Sept répondants sur treize signalent qu'ils travaillent « souvent » ou « toujours » avec d'autres spécialistes en formation ou en éducation.
- Douze répondants sur treize indiquent qu'il serait « utile » ou « très utile » de travailler en collaboration avec d'autres spécialistes en formation et en éducation du secteur de la police.

Annexe H : Résultats de l'enquête auprès des établissements d'enseignement post-secondaire

Résumé des principales constatations

- Tous les établissements offrent des programmes d'études post-secondaires (de premier cycle), dont plus de la moitié dispensent aussi une formation d'agent ou une formation en leadership.
- L'intérêt est grand pour les programmes liés aux services policiers auprès des jeunes de 18 à 25 ans.
- Dans certains cas, on réussit à attirer les raciaux visibles.
- On constate une grande similitude quant aux thèmes des cours (techniques policières), mais la durée n'est pas partout la même.
- On souhaite une plus grande normalisation.
- On souhaite mieux s'intégrer à la chaîne d'approvisionnement en formation pour les corps policiers.
- On souhaite travailler plus étroitement avec les corps policiers pour mieux comprendre leurs besoins et y répondre.
- Beaucoup de répondants offrent des formules d'enseignement à distance et de cyberapprentissage. Beaucoup d'établissements travaillent avec des corps policiers « souvent » ou « toujours », et estiment que leur avis est très utile.
- Cinq répondants sur six seraient disposés à conclure un partenariat avec un corps policier pour élaborer ou réviser les programmes.

Principales observations concernant les études policières au niveau post-secondaire (premier cycle)

- Le nombre des inscriptions en études policières varie entre 400 et 920, selon l'établissement.
- Tous offrent un programme de techniques policières qui dure entre deux et quatre ans (un établissement offre la formule accélérée en un an).
- Au niveau collégial, les éléments du programme académique sont très similaires.
- En général, on compte en moyenne entre quatre et six demandes pour une candidature retenue.
- On réussit, à des degrés divers, à attirer les femmes et les raciaux visibles.
- La majorité des étudiants se trouve un emploi dans la police ou les services correctionnels après la diplomation.

Principales observations concernant la formation des agents et le développement du leadership

- En général, la formation des agents est hautement personnalisée en fonction d'un corps policier donné et est souvent dispensée en collaboration avec ce corps policier.
- Peu d'établissements offrent des cours en leadership et ceux qui le font dispensent des programmes de courte durée (deux semaines à un mois).

Les remarques qualitatives suivantes concernent les projets de modification de cours, de programmes et d'ententes de partenariat.

- Il existe des plans pour l'élaboration de nouveaux programmes et de nouvelles formules d'enseignement (à temps partiel, programmes nationaux, etc.).
- Beaucoup d'établissements sont ouverts à de nouveaux partenariats qu'ils recherchent activement.

Annexe I : Forum des intervenants en formation

Ci-après, les faits saillants des délibérations des participants au Forum du 9 mars 2007.

Normes nationales propres à la formation policière (normalisation et transférabilité de la qualification)

Observations générales

- Tous sont en faveur de l'établissement de normes et insistent sur l'importance d'établir des normes qui s'appliqueraient aux compétences requises par les policiers de tous les grades.
- Il n'est pas nécessaire de privilégier une formule universelle (il suffit d'avoir un tronc commun à 80 % et de laisser les 20 % restants à la discrétion des provinces et des localités).
- Établir des normes minimales et s'assurer que les normes optimales, le cas échéant, ne créent pas d'obstacles au recrutement.
- Prévoir des normes minimales souples (p. ex. Il peut être coûteux, pour certains, de procéder à une réaccréditation fréquente des leurs sur le maniement des armes à feu; il serait donc plus judicieux de prévoir une marge de manoeuvre).
- On fait valoir qu'un certain nombre de corps policiers ont déjà conclu des ententes de mutations latérales pour veiller à la portabilité des compétences (il s'agit-là d'une pratique à encourager).
- Il faut comprendre la raison d'être des normes locales actuelles dont certaines tiennent davantage de la tradition que de besoins réels; faire fi de cette réalité peut compromettre l'adoption de normes nationales.
- On discute des normes actuelles; selon le corps policier, il existe des différences qu'on ne saurait justifier, ce qui explique pourquoi bon nombre d'entre elles n'ont aucune légitimité.
- Il faut travailler avec d'autres groupes tels les organismes de services sociaux et autres organismes communautaires afin qu'ils comprennent mieux la création de normes et les nouvelles attentes à l'endroit des policiers.
- Les aptitudes techniques sont plus faciles à cerner et à faire avaliser; aussi, il y aurait lieu de commencer par elles.
- Les aptitudes générales – la GRC s'est attelée à la tâche et a réussi à éliminer les disparités régionales.
- Il s'agit d'une excellente idée pour les petits corps policiers, car c'est les aider avec les pratiques d'excellence et le cheminement de nouvelles idées.
- On propose que les normes soient, à priori, facultatives : aux provinces de les adopter ou non.
- Opter pour des normes minimales raisonnables et aux provinces de relever la barre.
- Aux hautes instances policières d'élaborer les normes qu'elles soumettront ensuite à l'approbation des solliciteurs généraux. Puis, il y a fort à parier que les chefs de police vont les accepter d'emblée puisqu'ils se les seront appropriées pour avoir contribué à les élaborer.
- Il vaudrait peut-être le coup de faire le tour de ce que font les provinces en ce sens (Ontario, Québec, Alberta).

- On discute du perfectionnement et des compétences; la gestion du rendement a encore sa place (mais il faut veiller à ce que ça se fasse en milieu de travail). S'assurer que les deux vont de pair.

Observations particulières

- Qu'en est-il du coût et du temps nécessaires à l'examen et à l'établissement de normes ?
- Éviter de mettre au point des normes qui deviendraient des obstacles injustifiés et nuisibles à d'autres.
- Les normes doivent répondre aux besoins locaux et être méritoires, surtout en ce qui a trait aux aptitudes techniques.
- Viennent ajouter au nombre de ressources à surveiller et à administrer.
- Il faudra obtenir l'aval de chacun des solliciteurs généraux provinciaux car, dans bien des cas, ce sont eux qui vont sanctionner les nouvelles normes et débloquer les fonds nécessaires à leur adoption.
- Qui va assumer la responsabilité et l'accréditation des gens chargés de certifier et d'évaluer les normes ?
- L'adoption de normes nationales nécessite l'évaluation et la certification nationales des intervenants en formation.
- Il faudra aussi établir des normes à l'intention des instructeurs.
- Ce qui veut donc dire qu'il faudra aussi déterminer si la formation représente une plus value.

Modèles alternatifs de prestation de service

- Il est rare que l'on trouve des solutions de cyberapprentissage complètes. Plus souvent qu'autrement, il s'agit de solutions hybrides, y compris le pré-emploi via le cyberapprentissage et un certain temps en salle de classe. Cette formule mixte a sensiblement réduit bon nombre de cours qu'il faut suivre en personne parce que l'on fixe un minimum de connaissances à posséder avant même de s'inscrire à un cours. On peut alors se concentrer sur l'acquisition de certaines aptitudes en particulier. Dans un exemple, on parle de cours dont la durée de quatre à cinq jours a été écourtée à un ou deux jours (il s'agissait d'un cours destiné aux chefs de police).
- S'assurer que l'on tienne compte de l'apprentissage par problèmes et par scénarios au nombre des pratiques exemplaires où il est question de temps consacré à l'apprentissage en personne (c.-à-d. que le cyberapprentissage n'est pas une panacée).
- L'apprentissage par problèmes gagne en popularité. Très souvent, ce mode d'apprentissage demande à priori plus de temps, car il faut concevoir le programme d'études, puis former les formateurs. On croit toutefois que l'on obtient ainsi de meilleurs résultats.

Collaboration interagences

- Tout se résume à une question de normes : en effet, le tout sera plus simple à accomplir lorsqu'on aura un minimum en place.
- On serait disposé à partager les résultats des études en cours.
- On aimerait mettre au point un tronc commun de cours (de base).
- On aurait besoin d'une infrastructure pour faciliter la collaboration et le partage.

Académies et services de formation

- Au CCP, tous peuvent assister aux cours qui sont conformes aux normes de formation établies par d'autres.
- Le problème de la mise en commun : comment décider du contenu du cours et comment l'évaluer.
- Ce n'est pas que les gens soient récalcitrants, mais qu'ils ignorent ce qui est disponible.
- On se préoccupe des ramifications légales propres au partage du matériel de formation et de cours avec d'autres, car on perd le contrôle des normes et de la mise en oeuvre de la formation. Il faudrait une déclaration de renonciation pour limiter la responsabilité des organismes qui veulent bien partager leur documentation.
- On se préoccupe également de la propriété intellectuelle et de la façon dont recouvrer les coûts de conception; voilà autant d'enjeux dont il faudrait traiter avant de partager avec tous les programmes et le matériel de cours des uns et des autres.

Participation accrue des établissements d'enseignement post-secondaire à la formation dans le secteur de la police

- On propose d'établir un *quid pro quo* – Les universités et les collèges devraient admettre les équivalences aux fins de la formation dans le secteur de la police.

Universités

- Leur expérience et leurs formateurs sont souvent issus des organismes policiers et sont reconnus par les universités.
- Les mieux placées pour offrir de la formation sur les aptitudes générales.
- L'obtention d'un grade universitaire devrait faire partie du plan d'apprentissage (quelle en est la valeur pour le particulier ? pour le corps policier ?)
- Encore là, il faudrait miser sur la GAC.

Collèges

- Tout se résume à une question de normes qu'il faut observer.
- Bref, il faut des normes propres à l'établissement et à la prestation des programmes d'études avant d'explorer d'autres options.
- Ce serait bien que les académies continuent d'avoir le dernier mot sur la « barre » à fixer aux fins de la formation.
- Il existe une foule d'options propres à l'établissement de programmes d'études, ainsi que de nombreuses options liées à la prestation de ces programmes d'études.
- Aucun autre secteur ne dispose d'académies.
- Complexités afférentes aux admissions, au placement et à la sélection (ainsi les collèges ne cherchent pas à exclure quiconque, car ils sont en affaire, après tout. Aux corps policiers de procéder au contrôle sécuritaire, etc.). Va à l'encontre du principe des admissions.
- On cite les sciences infirmières à titre de modèle à reproduire.
- On cite aussi le droit et l'admission au barreau.
- Si on décide de traiter avec les collèges, il faut alors accepter de jeunes recrues. Il y a peut-être lieu de renouveler le concept du cadet.
- Il faut réfléchir au rôle des provinces (Éducation, Solliciteur général) et du gouvernement fédéral.

Une entité nationale pour appuyer la formation dans le secteur de la police

Accréditation des instructeurs

- Les instructeurs à temps plein devraient obtenir une accréditation quelconque qu'il leur faudrait renouveler régulièrement.
- On parle de la valeur du programme d'éducation des adultes à St. Francis Xavier. Le CCP élaborait autrefois d'autres programmes, mais à présent renvoie les gens à SFX. Il est aussi question du cours à l'intention des instructeurs offert par l'université du Nouveau-Brunswick. Les modules de l'éducation à distance exigent deux ans.
- Voilà qui est problématique pour les petits corps policiers. On veut bien former des formateurs, mais on risque de les perdre coup sur coup, faute de pouvoir leur offrir du travail à temps plein.
- On se demande si tous les instructeurs doivent être des policiers. Le consensus est que non.
- On propose que les corps policiers fassent appel aux membres à la retraite.
 - enjeux : il faudrait les former à titre d'instructeurs,
 - veiller à ce que leurs connaissances soient des plus actuelles,
 - et réfléchir à l'incidence sur leurs prestations de retraite.
- On fait une suggestion selon laquelle il appartiendrait aux instructeurs de veiller à leur accréditation.
- Il faudrait pouvoir accréditer différents types d'instruction, car on a besoin d'expériences et de connaissances différentes (apprentissage par problèmes, par scénarios, aptitudes techniques, etc.)

Tirer parti des nouvelles initiatives et d'autres réseaux

- ACIFP et ACCP, entre autres.
- On aimerait une liste de distribution électronique ou un réseau des intervenants en formation (deux niveaux, un pour les intervenants intermédiaires et un autre pour les supérieurs).
- Il est important de rencontrer la cohorte en personne.

Observations diverses

ACIFP -- On parle de la conférence (ACIFP) à venir, des sujets au programme et de son intérêt éventuel pour quiconque s'occupe de formation dans le secteur. Certaines personnes qui ne comptaient pas y participer ont manifesté de l'intérêt. Il s'agit d'un autre exemple de l'intérêt d'un Forum tel que celui-ci qui est propice à l'établissement de réseaux pour favoriser les communications et l'échange entourant les enjeux et les préoccupations des praticiens.

Leadership -- Chacun y va de sa propre définition (rôle précis par opposition à compétences). Il faudrait s'entendre sur une définition générale.

Cheminement de carrière -- Les jeunes recrues suivent la filière traditionnelle (paramilitaire) dans leur cheminement de carrière. Il faudrait être plus pro-actif en matière de carrières et de développement du leadership.

Planification des ressources humaines — Compétences et choix de carrière -- Compétences au Royaume-uni : liées à la tâche et à l'apprentissage et font partie du

cheminement de carrière dès l'entrée en fonction. Il faudrait des stratégies propres aux ressources humaines liées aux compétences, à la formation et au plan d'apprentissage.

Valeur des jeunes recrues -- Il faut pouvoir repérer les recrues prometteuses et les encourager à prendre les devants plutôt que de les transformer en moutons.

Holland College – On parle d'instances internationales ayant des normes qui vendent des programmes d'études sous licence, qui évaluent et qui suivent la prestation des programmes (par ex., cours à l'intention des sapeurs-pompiers).

Annexe J : Résultats de l'enquête auprès des étudiants

- 63,3 % des étudiants et 25,4 % des étudiantes ont accordé les cotes 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10, où 10 correspond à « vraiment d'accord », à la question de savoir s'ils envisageraient une carrière comme policier.
- Les principaux attraits pour les étudiants d'une carrière dans la police sont :

Principaux attraits d'une carrière dans la police	Réponse en pourcentage
Aider les gens / faire une différence	19 %
Travail varié	13 %
Participation à la société et à la collectivité / rendre meilleure la société ou la collectivité	12 %
Travail intéressant et stimulant	10 %

- Les principaux inconvénients pour les étudiants d'une carrière dans la police sont :

Principaux inconvénients d'une carrière dans la police	Réponse en pourcentage
Danger pour soi (blessé / atteint par balle / tué)	26 %
Travail par quarts	17 %
Équilibre vie professionnelle, vie personnelle / longues heures	11 %
Stress	11 %

- À la question sur les exigences de scolarité minimales à satisfaire, selon eux, pour devenir policier, les étudiants ont répondu :

Exigences de scolarité minimales	Réponse en pourcentage
Diplôme d'études secondaires	42,2 %
Diplôme d'un centre de formation professionnelle ou d'un collège communautaire	38,2 %
Avoir entrepris, mais non achevé, des études collégiales ou universitaires	9,1 %
Diplôme d'études universitaires	8,9 %

- À la question de savoir combien de temps le processus de recrutement devrait prendre, les étudiants, à supposer qu'ils envisagent de postuler un emploi, répondent, dans une proportion de 62,4 % que la durée du processus de recrutement a une incidence grande ou modérée sur leur décision de poursuivre une carrière. Selon les étudiants sondés, la durée raisonnable du processus de recrutement serait de :

Durée du processus	Réponse en pourcentage
1 mois	30 %
Entre 2 et 3 mois	29 %
Entre 4 et 6 mois	18,6 %

- Les facteurs que, d'après les étudiants, les recruteurs de la police considéreraient « très importants » ou « extrêmement importants » dans l'examen d'une candidature à un poste de policier sont :

Facteurs	Réponse en pourcentage
Niveau de conditionnement (physique)	93 %
Réalisations académiques	82 %
Expérience équivalente	77 %
Mobilité	74 %
Qualités physiques	54 %
Ethnie	26 %
Sexe	15 %
Orientation sexuelle	10 %

- Les facteurs que, d'après les étudiants, les recruteurs de la police considéreraient dans l'examen d'une candidature à un poste de policier sont :

Facteurs	Réponse en pourcentage
Antécédents (casier judiciaire)	16 %
Intégrité / tempérament / personnalité	15 %
Diplômes / études	14 %
Maturité / expérience personnelle	12 %
Antécédents professionnels (aptitudes)	10 %
Forme physique / état de santé	9 %
Participation communautaire	8 %

- À la question de savoir s'ils envisageraient une carrière dans la police si tous les autres choix de carrière étaient épuisés, 80 % des étudiants ont répondu « pas du tout d'accord ».
- Près de 90 % des étudiants croient que la police joue un rôle positif dans la société et 77 % sont « vraiment d'accord » pour dire que la police joue un rôle positif dans leur collectivité.
- 40 % des étudiants croient que la police devrait être plus active dans leur collectivité.
- 43 % croient que la composition raciale de tout corps policier devrait refléter la collectivité qu'il dessert.
- Près de 90 % des étudiants sont vraiment d'accord pour dire que d'être policier signifie qu'on est appelé à être un modèle pour autrui.

- 48 % des étudiants sont vraiment d'accord pour dire que, dans certaines collectivités, la police n'est pas vue comme un choix de carrière positif. Les étudiants raciaux visibles ont répondu de même dans la même proportion.

Annexe K : Bibliographie

Références documentaires

1. *Rapport narratif de 2005 sur l'équité en matière d'emploi*, Banque de Montréal.
2. *A 30 Year Analysis of Police Services Delivery And Costing: "E" Division (GRC, C.-B.)*, Institute for Canadian Urban Research Studies, 2005.
3. *Australasian Policing Science and Technology Strategy - The Way Forward*, Australasian Centre for Policing Research, août 2006.
4. Auteurs de *The Leadership Pipeline*, Jossey-Bass inc., 2001.
5. *Best Practices: Addressing Diversity in Police Outreach and Recruitment Programs*, Service de police d'Ottawa, 2003.
6. *Blueprint for future cross-jurisdictional arrangements*, Police Commissioners' Conference/Australasian Police Ministers' Council review –Developing the future of policing.
7. *Budget and Staffing Trends*, John Bersin, Clomedia, février 2007.
8. *Regard sur le marché du travail canadien*, Statistique Canada, 2005.
9. *Statistiques de la criminalité au Canada*, Statistique Canada, 2005.
10. *Diversity in Policing: Recruiting a Police Service that Reflects the Community*, Service de police d'Ottawa, 2003.
11. *Engage Employees and Boost Performance*, Document de travail, Groupe Hay, 2001.
12. *Faits et chiffres 2005 – Aperçu de l'immigration : résidents permanents et temporaires*, Citoyenneté et Immigration Canada, 2005.
13. *En quête de sécurité : l'avenir du maintien de l'ordre au Canada*, Commission du droit du Canada, 2006.
14. *Innovations in Police Recruitment and Hiring, Hiring in the Spirit of Service*, U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Service, Ellen Scrivner, Ph.D.
15. *Latest Trends in Learning, Training and Development: Reflections on the 2007 learning and development survey*, Chartered Institute of Personnel and Development.
16. *Leadership for Tomorrow: Once More, With Feeling*, Paul G. Power, Mt. Eliza Business Review, 2004.
17. *Learning and Development Outlook 2007*, Conference Board of Canada.
18. *Les ressources policières au Canada*, Centre canadien de la statistique juridique, Statistique Canada, 2005.
19. *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*, IBM Business Consulting Services, Conseil sectoriel de la police, mars 2006.
20. *Analyse de l'environnement*, GRC, 2004.
21. *Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada*, p.117.
22. *Strategies for Retaining Top Talent*, Hay Insights Connection, décembre 2004.
23. *The Challenge of Executive Succession Management in Canadian Policing, "A Change of Culture"*, Association canadienne des commissions de police, Ottawa, août 2002, Terry G. Coleman.
24. *The Retention Dilemma*, document de travail, Groupe Hay, 2001.
25. *Training for Success—Skills, Competency and Knowledge: Setting a Police Training Strategy for Alberta*, D^r Curtis Clarke, Sgt Darrin Balanik, Marnie Allison et Sgt Merle Fuller, 2005.

26. *Vancouver Police Department Operational Review (RTS No. 6504)*, Rapport au conseil de la ville de Vancouver.
27. *Vancouver Police Department Patrol Deployment Study*, ville de Vancouver, Simon Demers, Ryan Prox, Adam Palmer, Service de police de Vancouver; Curt Taylor Griffiths, Ph.D., Simon Fraser University; décembre 2006, ÉBAUCHE.
28. *Travail et formation : premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003*, Valérie Peters, Culture, tourisme et Centre de la statistique de l'éducation : documents de recherche, 2004.

Références virtuelles

1. Association canadienne des chefs de police, <http://www.cacp.ca>
2. Association canadienne des policiers, <http://www.cpa-acp.ca>
3. Collège canadien de police, <http://www.cpc.gc.ca>
4. Commission de la fonction publique du Canada, <http://www.psc-cfp.gc.ca>
5. Commission de la fonction publique du Manitoba, <http://www.gov.mb.ca/csc>
6. Conseil sectoriel de la police, <http://www.policecouncil.ca>
7. Défense nationale, Grand prévôt des Forces canadiennes, http://www.vcds.forces.gc.ca/cfpm/intro_f.asp
8. Federal Bureau of Investigations, <http://www.fbi.gov>
9. Justice Canada, <http://www.justice.gc.ca>
10. Lominger, <http://www.lominger.com>
11. New South Wales Police Service, <http://www.police.nsw.gov.au>
12. Réseau canadien du savoir policier, <http://www.cpkn.ca>
13. Secrétariat du Conseil du trésor, <http://www.tbs-sct.gc.ca>
14. Sécurité publique Canada, <http://www.securitepublique.gc.ca/index-fr.asp>
15. The Home Office police, gouvernement du Royaume-Uni, <http://www.homeoffice.gov.uk>
16. Wikipédia http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page