



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.



Stanhope 2013



le 17 septembre 2013
Charlottetown, PE

CSP REVUE PROGRESSIVE - 8 ans en 8 minutes

Ce qui a été bâti et comment il est utilisé



CECI

OU...



CELA



La recherche révèle ...

La gestion des RH - *la route à l'enfer ...*

Il nous faut :

- susciter des solutions RH stratégiques nationales
- actualiser la planification et la gestion des RH
- améliorer le rendement des services de police

EXCELLENCE ET VIABILITÉ DES SERVICES DE POLICE

Recrutement & sélection

Formation & développement

Développement du leadership & planification de la relève

Gestion du rendement

Nous avons besoin..



PLANIFICATION ET GESTION DES RH AXÉES SUR LES COMPÉTENCES





Progrès ...

Recherche - attitudes des jeunes aux services policiers/services publics

- **5 ans de recherche complétés**
- **Les jeunes, influenceurs, agents qui partent – les tendances démontrent un intérêt réduit**

Réseaux académiques

- **3 projets de recherche**
- **Formation de recrues – examen par rapport aux compétences**
- **Études de compétences périssables**

Sélection de normes nationales

- **guide complété – mais peu de travail vers la mise en oeuvre; tests psych**

Programme national d'apprentissage en ligne

- **5 ans- avec RPSN – 25 cours**
- **CPRC Kirkpatrick évaluation de la méthode de “rigidité” de la formation**
- **État de l'apprentissage et état de documents d'apprentissage en ligne**



Progrès ...

Base de données des employés - Statistiques Canada

- **L'extraction de 7 dimensions de l'information des services de police – premier rapport mai 2013**
- **recrutement, départs, retraite, années de service, âge, éducation, vis min, langage**

Gestion basée sur les compétences - par rôle et section de travail

- **Travail et rôles défini à 5 niveaux de compétences**

Leadership – cadre axé sur les compétences

- **développement d'outils de leadership et matériaux d'appui - guides**
 - Gestion de la relève
 - Développement du leadership
 - Éducation et formation du leadership

Cadre de qualifications d'apprentissage - certification & accréditation

- **Normes d'apprentissage/certification**
- **Normes de “qualification” pour les rôles/positions**

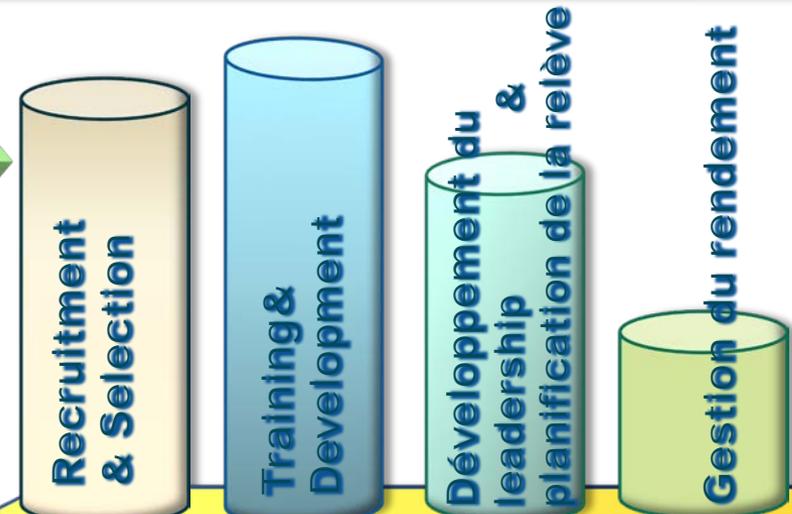
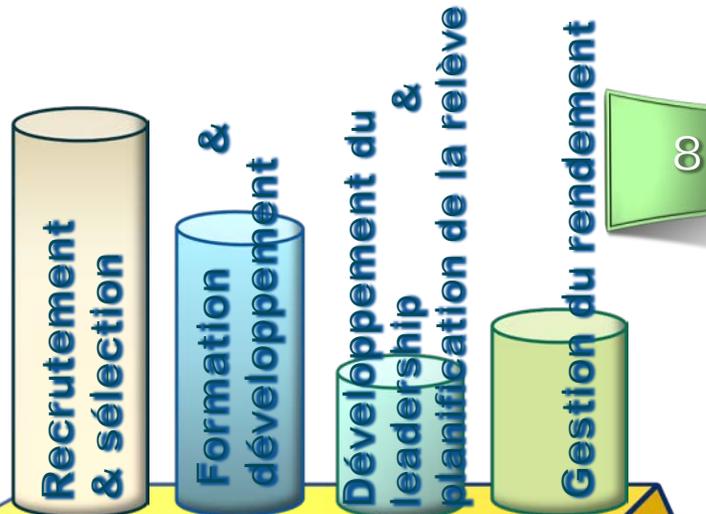


Progrès ... base solide

Amélioration de la planification et gestion des ressources humaines – Gestion basée sur les compétences et outils

EXCELLENCE ET VIABILITÉ DES SERVICES DE POLICE

EXCELLENCE ET VIABILITÉ DES SERVICES DE POLICE



PLANIFICATION ET GESTION DES RH AXÉES SUR LES COMPÉTENCES

PLANIFICATION ET GESTION DES RH AXÉES SUR LES COMPÉTENCES



Gestion basée sur les compétences – fournir “cohésion”

Logique:

SI les fonctions des services de police est la même à travers le Canada, ALORS ...

- **Définir le travail**
- **Definir les compétences pour la réussite au travail**

SI les fonctions sont définies et les compétences sont identifiées, ALORS ...

- **Normaliser les rôles**
- **Identifier des normes occupationnelles nationales/provinciales**

SI nous avons des normes occupationnelles, ALORS ...

- **Processus commun de gestion des ressources humaines nationales basées sur les rôles**
- **curriculum et normes de formation**
- **Certifier et accréditer les instructeurs et les institutions**

Plusieurs avantages d'une approche collaborative...



Le concept de la gestion basée sur les compétences est simple ...

LES BONNES PERSONNES

plan national de recrutement /
sélection

LES BONNES COMPÉTENCES

Normes nationales
occupationnelles de la gestion
basée sur les compétences

LES BONS OUTILS

plan national de gestion axé
sur les compétences

**CIBLE –
service de
police viable
et à haut
rendement**



Cadre national de qualifications (apprentissage)

Basé sur les compétences

Base pour la planification stratégique de l'éducation/formation

- **Cadre pour l'apprentissage reconnu ou approuvé – formel et informel**

Augmente le professionnalisme – repère l'apprentissage/développement

Certification, accréditation signifie la transférabilité des qualifications

Clarifie les demandes des fournisseurs d'apprentissage

- **Perspective de l'apprenant sur les voies, la qualité et l'accès à l'éducation et la formation**
- **Identifie les lacunes dans la formation disponible**

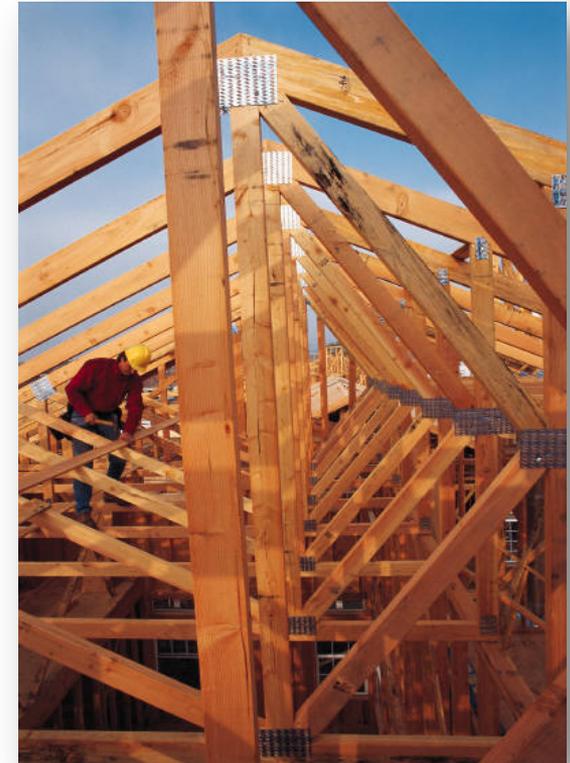
INTÉGRE les efforts des ressources humaines du secteur

- **implémentation de références nationales – cadre validé au niveau national**
- **Planification de la relève et développement du leadership plus efficaces**
- **Utilisation optimale du budget pour la formation des services de police**
- **Élaboration de normes nationales de formation par des organismes éducatifs**
- **Un système national de certification et d'accréditation**



Bâtir le cadre de la gestion basée sur les compétences

Statut	implémentation en cours
Entrées	5M\$ investi
- 4	années de recherche
- 3	continents – Canadien/int'l meilleures pratiques
- 90+	membres du Comité directeur/groupes de travail
- 70	agences policières qui contribuent
- 900	processus de validation des experts de la matière
Sorties	
- 7	guides pour gestionnaires
- 40+	outils et gabarits



collaboration bâti le succès



Le cadre de la gestion basée sur les compétences

2 composantes clés

- **Le “travail”**
- **Les “compétences” requires pour avoir du succès dans ce travail**

Facilité, avec les services de police partout au pays

- **recherché/développé les listes de “tâches” & profils de compétence pour les rôles clés**
- **Dans 3 “directions de travail” – fonctions générales, enquêtes, gestion/leadership**
- **identifié les compétences pour avoir du succès dans ces rôles**
- **Créer les profils de compétences pour chaque rôles**
 - à 5 niveaux définis de niveaux de compétences
- **“normes occupationnelles” validées nationales**



Gestion axée sur les compétences – **quelle est la démarche?**

nous avons examiné chaque grade/rôle au sein des services généraux/enquêteurs/leaders

Données recueillies

Tous les grades...

- documents de recherche
- entrevues
- sondages
- comités d'experts

Données analysées

Données sur les emplois ...

- tâches
- normes de rendement
- connaissances requises
- compétences requises
- matériel de formation

Définition des emplois

Liste des tâches professionnelles pour chacun des postes ...

- tâches principales
- tâches secondaires

Détermination des compétences

Profil des compétences pour chacun des grades ...

- compétences comportementales
- compétences techniques



La **Structure** de la gestion basée sur les compétences

Compétences comportementales

- **Décrire les comportements sous-jacents qui sont nécessaire pour la performance réussite**

Compétences techniques

- **Décrire l'application des connaissances spécialisées pour des fonctions spécifiques**

Échelle de compétence 1-5

- **notion ou une dimension de progression**
- **expression complète de la compétence dans l'organisation (5 niveaux)**
- **Décrit en terme d'indicateurs comportementaux**
- **cumulatif – niveaux inférieurs s'appliquent mais ne se répètent pas à un niveau supérieur**



5 niveaux de compétences définis

Base

- **Connaissances de base dans des situations routines et prévisibles avec des conseils de recrues / agent en formation**

Généraliste

- **Connaissances de base dans une gamme de situations typiques – défis limités – conseils requis – une certaine autonomie ou de responsabilité – fonctions générales**

Spécialiste

- **Connaissances solides dans une gamme complète de situations non-typiques de complexité modérée avec un minimum de supervision ou aucune supervision – entrée dans une unité spécialisée**

Spécialiste avancé

- **Connaissances avancées dans une grande gamme de situations complexes – fourni des conseils à d'autres professionnels – enquêteur senior**

Maîtrise

- **Connaissances avancées – les situations les plus complexes et imprévisibles – développer de nouvelles approches/méthodes/politiques – nationale/internationale experts reconnus**



RÉSULTAS - Gestion axée sur les compétences

CHAMPS DE TRAVAIL / RÔLES

Portée générale
(8 rôles)

Enquêtes
(21 rôles)

Gestion / Leadership
(4 rôles)

Agent(e) des services généraux

Sergent(e)

Sergent(e) d'état

Inspecteur(trice)

Surintendant(e)

Surintendant(e) principal(e)

Directeur (trice) adjoint(e)

Directeur (trice)

Agression sexuelle(2)

Contre-terrorisme (2)

Crime financier (2)

Crime organisé (2)

Homicides (2)

Lutte antidrogue (2)

Violence conjugale (2)

Violence faite aux enfants (2)

Analyse de la morphologie des taches de sang

Analyse du renseignement sur la criminalité

Analyse numérique judiciaire

Identification dactyloscopique

Photographie médico-légale

Cadre

Cadre intermédiaire

Cadre supérieur

Cadre dirigeant

COMPÉTENCES

Comportementales
(18 compétences)

Techniques
(10 compétences)

Leadership
(14 compétences)

- Aptitude à la rédaction
- Communication interactive
- Connaissance de l'organisation
- Développement de relations
- Faculté d'adaptation
- Gestion de conflits
- Gestion des ressources
- Gestion du risque
- Jugement critique
- Perfectionnement de soi et des autres
- Planification et organisation
- Prise de décision
- Réflexion stratégique
- Résistance au stress
- Résolution de problèmes
- Sens de la visualisation
- Souci d'obtenir des résultats
- Travail d'équipe

- Autorisations judiciaires
- Entrevues auprès des victimes et des témoins
- Gestion de l'information
- Gestion des cas majeurs
- Gestion des scènes de crime
- Informateurs
- Interrogatoire des suspects
- Lois, politiques, procédures et normes
- Prise de notes et rédaction de rapports
- Témoignages

- Communication interactive
- Connaissance de l'organisation
- Développement de relations
- Gestion de la technologie de l'information
- Gestion des finances
- Gestion des RH
- Gestion du changement
- Gestion stratégique
- Prise de décision
- Relations communautaires / gestion des médias
- Responsabilité éthique
- Responsabilité publique
- Sécurité publique
- Souci de la diversité

Liste de tâches + Profil de compétences = normes de rôles occupationnelles s



Gestion basée sur les compétences – **MAINTENANT COMPLÉTÉE ...**

“Fonction générale” rôles complètement définis

DÉMARCHE

Chef
Chef adjoint
Surintendant principal
Surintendant
Inspecteur
Sergent d'état-major
Sergent
Agent

- Recherche approfondie – à l'échelle nationale et internationale
- Examen des pratiques et du matériel existant
- Entrevues
- Groupes de consultation
- Sondages
- Validation auprès des EM

Définition de l'emploi

Listes des tâches

Profils des compétences

8 rôles – 18 compétences comportementales



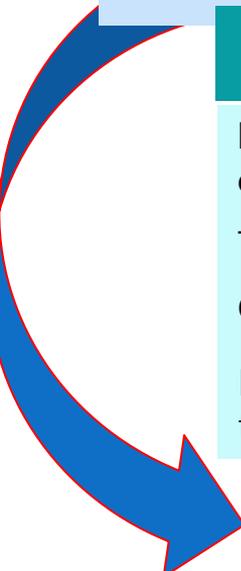
2. Travaux d'enquêtes - 21 rôles définis

Rôles spécialisés (x 2 - Enquêteurs et Enquêteurs seniors)		Rôles d'appui des enquêtes	
Lutte contre le terrorisme	Crime financier	Analyses de modèles de taches de sang	Identification d'empreintes digitales
Maltraitance des enfants	Homicide	Analyse d'intelligence criminelle	Photographie judiciaire
Violence domestique	Agression sexuelle	Analyse médico-légale numérique	
Lutte antidrogue	Crime organisé		

Compétences d'enquêtes générales

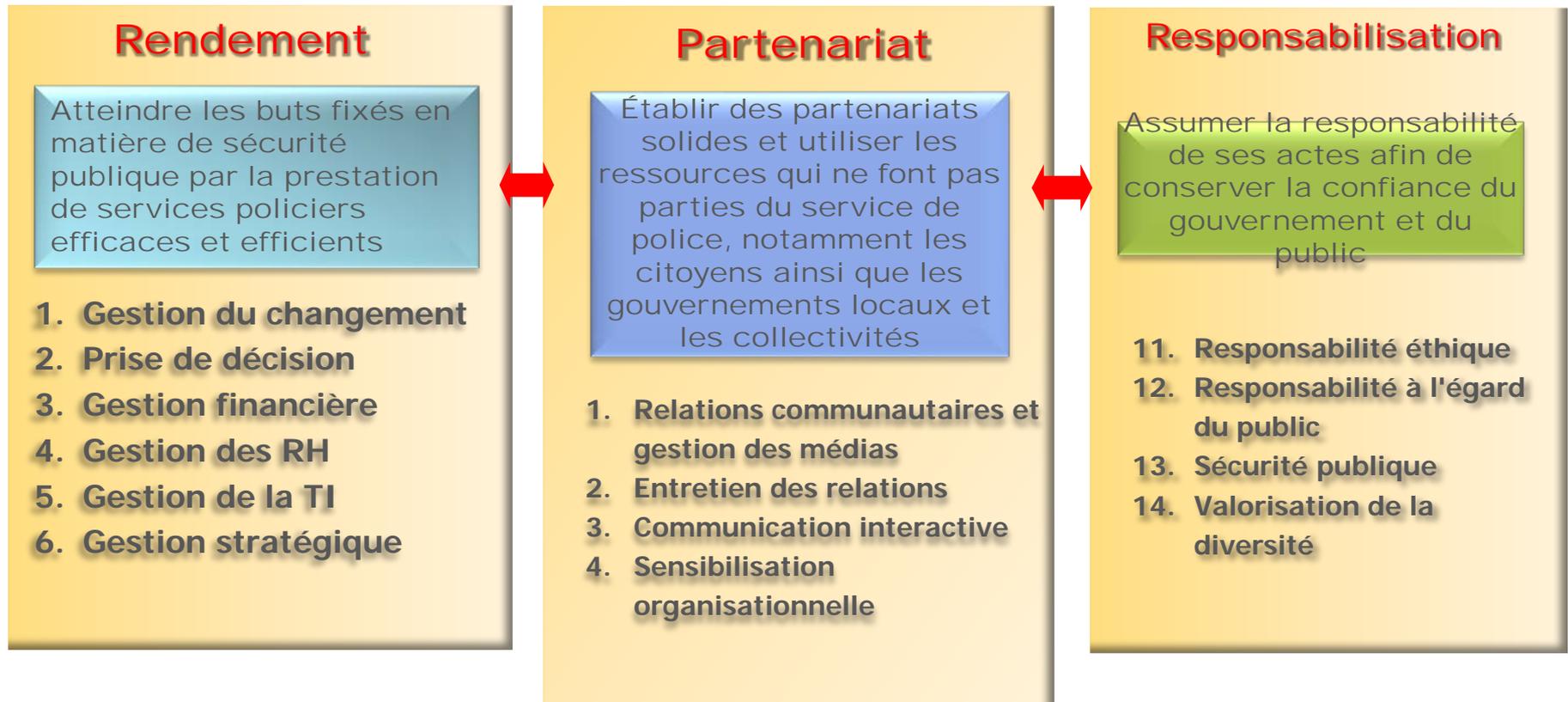
Manipulation d'informateurs confidentiels	Entrevue et interrogation de suspects
Témoignage en court	Gestion de cas majeurs
Gestion des scènes de crime	Obtenir les autorisations judiciaires
Entrevues des victimes et témoins	Prendre des notes et écrire des rapports

21 rôles - 23 Compétences techniques



3. Modèle de leadership

Surveillance au commandement exécutif - 5 niveaux de compétences



4 Rôles - 14 Compétences de leadership



Leadership – profils suggérés

<p style="text-align: center;">Modèle de leadership pour les services de police</p>	Compétences en leadership													
	Rendement						Partenariat				Responsabilisation			
	Gestion du changement	Prise de décision	Gestion financière	Gestion de la TI	Gestion des RH	Gestion stratégique	Relations communautaires et gestion des médias	Entretien des relations	Communication interactive	Sensibilisation organisationnelle	Responsabilité éthique	Responsabilité à l'égard du public	Sécurité publique	Valorisation de la diversité
Niveau de leadership	Niveaux de compétence													
Leadership des cadres supérieurs	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Leadership de la haute direction	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
Leadership des gestionnaires intermédiaires	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
Leadership des gestionnaires de première ligne	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2



Gestion basée sur les compétences

Quels matériaux sont disponibles?

Un guide d'introduction

- **Décrit et explore les avantages de la gestion basée sur les compétences**
 - Gestion basée sur les compétences: théorie/info – recherche pertinente
 - Instructions pas-par-pas et conseils pratiques
- **Offre de l'information et outils de support:**
 - recrutement/sélection; apprentissage et développement
 - Gestion de la performance; leadership et gestion de la relève



7 autres guide de la gestion des ressources humaines

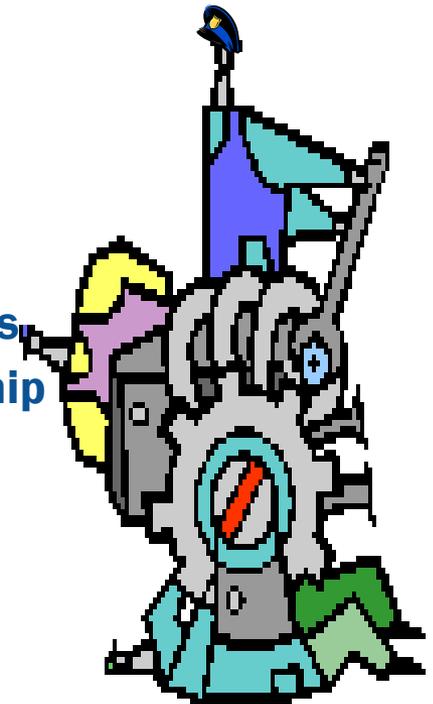
1. **Sélection de constable – une approche de meilleures pratiques et mise à jour de la recherche**
2. **Sélection d'exécutif – une approche de meilleures pratiques pour les comités policiers**
3. **Développement du Leadership - développement des compétences essentielles de leadership**
4. **Gestion de la relève – développer des successeurs éventuels pour des rôles policiers critiques**
5. **Mentorat et entraînement – appui du développement du leadership**
6. **Éducation et formation du leadership policier – cours et programmes de développement**
7. **Guide du curriculum/compétences**



Sur notre site Web ...

Plus de 40 outils et gabarits personnalisés:

- **Dictionnaire de compétences**
- **Ressources de compétences par rang**
- **Guides d'entrevue par rang**
- **Guides des vérifications des références par rang**
- **Gabarit de plan d'apprentissage**
- **Gabarit de gestion de la performance**
- **Gabarit de la gestion de la relève**
- **Référence des lectures supplémentaires recommandées**
- **Catalogue des activités développementales de leadership**



Gestion basée sur les compétences – nous avons aussi un appui pour la technologie ...

POLICE EDITION i-Skills Suite® PLATFORM FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS

- dictionnaire de compétences - profils et listes de tâches connexes pour tous les grades
- exécution et vérification des auto-évaluations et des évaluations des supérieurs
- établissement de plans d'apprentissage en fonction des résultats des évaluations
- établissement d'outils d'entrevues - guides pour des profils de poste précis
- emploi de guides, de documents de recherche et d'outils pour améliorer la gestion des RH
- recensement d'autres ressources d'apprentissage



RÉSUMÉ– Implémentation en cours ...

Fonction générale

- **22 compétences comportementales**
- **8 rangs/rôles équivalents définis**
 - 8 profils de compétences

Enquêteurs

- **21 compétences techniques**
- **8 rôles spécialisés ayant chacun 5 niveaux**
 - 21 profils de compétences

Leadership

- **14 compétences**
- **4 rôles de gestion définis**
 - 4 profils de compétences



Guides/Outils – Gestion de la main-d'oeuvre des Ressources humaines facilitées



Gestion basée sur les compétences – pilots “d’implémentation” **lancés**

Rothesay / Kentville Regional Police Service

- **Mark Mander**

Bridgewater Police Service

- **John Collyer**

Cape Breton Regional Police Service

- **Al McCormick**

York Regional Police Service

- **Brian Bigras**

Waterloo Regional Police Service

- **Barry Zehr**

Brandon Police Service

- **Shane Corley**

Regina Police Service

- **Lauri Morin/Keith Malcolm**



et plusieurs autres services
qui utilisent des parties ou
qui améliorent les leurs...



À la prochaine...

PENSER NATIONALEMENT, AGIR
LOCALEMENT!

