

# Planification stratégique

2012-2016

PROLONGÉE  
JUSQU'EN 2017



PRODUCTION : École nationale de police du Québec  
350, rue Marguerite-D'Youville  
Nicolet (Québec) J3T 1X4  
Téléphone : 819 293-8631  
Télécopieur : 819 293-8630  
[www.enpq.qc.ca](http://www.enpq.qc.ca)  
[courriel@enpq.qc.ca](mailto:courriel@enpq.qc.ca)

NOTE : Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

© École nationale de police du Québec, 2013  
Gouvernement du Québec  
Tous droits réservés  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013  
**ISBN 978-2-550-67880-9 (version imprimée)**  
**ISBN 978-2-550-67879-3 (version PDF)**



## Table des matières

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Message du président                                                            | 4  |
| Message de la directrice générale                                               | 5  |
| Introduction                                                                    | 6  |
| Mission et vision                                                               | 7  |
| Déclaration des valeurs                                                         | 8  |
| Contexte                                                                        | 9  |
| <hr/>                                                                           |    |
| Bilan des consultations internes et externes                                    | 9  |
| Environnement interne                                                           | 10 |
| Environnement externe                                                           | 12 |
| Positionnement de l'École sur l'échiquier de la formation en sécurité           | 14 |
| Autres facteurs contextuels d'importance                                        | 16 |
| <hr/>                                                                           |    |
| Enjeux                                                                          | 17 |
| Orientations stratégiques                                                       | 18 |
| Conclusion                                                                      | 27 |
| <hr/>                                                                           |    |
| <i>Annexe 1 — Processus d'élaboration</i>                                       | 28 |
| <i>Annexe 2 — Cartographie de la formation en sécurité intérieure au Québec</i> | 29 |
| <i>Annexe 3 — Autres facteurs contextuels d'importance</i>                      | 30 |



## Message du président

En tant que président du conseil d'administration, c'est avec grand plaisir que je vous présente la *Planification stratégique 2012-2016* de l'École nationale de police du Québec. Même si l'École n'est pas assujettie à la Loi sur l'administration publique qui exige le dépôt d'une planification stratégique à l'Assemblée nationale, elle a tout de même décidé d'élaborer la sienne en respectant les principaux paramètres gouvernementaux. Résolument tournée vers l'avenir et réaffirmant plus que jamais la volonté de l'École à appliquer des pratiques exemplaires de gouvernance dans tout ce qu'elle entreprendra, la *Planification stratégique 2012-2016* énonce les grandes priorités pour les quatre années à venir.

Certes, les défis sont de taille et les objectifs ambitieux. Néanmoins, je suis persuadé que l'École, soutenue par la compétence et le professionnalisme de son personnel, accomplira sa mission avec performance et, du coup, concrétisera sa vision.

Au nom des membres du conseil d'administration, je tiens à assurer la Direction générale de notre appui à la mise en œuvre de cette planification stratégique.

Le président du conseil d'administration,

ORIGINAL SIGNÉ

**Daniel McMahon, FCPA, FCA**



## Message de la directrice générale

C'est avec une incommensurable fierté que je vous présente la *Planification stratégique 2012-2016* de l'École nationale de police du Québec.

Fruit d'un travail collectif mené avec rigueur et professionnalisme, cet important chantier a été plus spécialement marqué par un processus de consultation sans précédent des membres du personnel, des clientèles et des partenaires. Un rendez-vous privilégié qui a enrichi considérablement notre réflexion et qui me permet d'affirmer avec conviction que notre planification stratégique répond à une ambition commune de voir l'École réaffirmer son leadership tant sur l'échiquier du perfectionnement professionnel qu'en recherche, et de s'ouvrir toujours plus sur le monde afin de construire des savoirs de haut niveau dans un système intégré. Les termes forts et mobilisateurs : réseau des savoirs, formation de niveau supérieur, synergie, concertation et cohérence disciplinaire y occupent de surcroît une place centrale et évoquent clairement l'esprit de cette planification stratégique.

Une planification stratégique qui s'appuie sur des assises solides que l'École souhaite maintenir, en s'inscrivant dans la foulée de la précédente, mais surtout, qui met en lumière les nouvelles avenues que l'École entend privilégier pour les quatre prochaines années. Une planification stratégique qui se traduit aussi par une nouvelle image vivifiante que l'on souhaite omniprésente pendant toute la durée de l'exercice : ***L'empreinte du savoir, la force d'être, le pouvoir d'agir.***

Un résultat éloquent, un défi inspirant, pour qu'***au cœur de la formation, l'École mobilise et dynamise le réseau des savoirs au service de la sécurité publique.*** Cette vision, que nous souhaitons atteindre, se décline en trois grandes orientations stratégiques, en objectifs spécifiques et en moyens prioritaires. Et, pour mesurer efficacement notre progression vers l'atteinte des objectifs fixés, nous suivrons une série d'indicateurs et de cibles, facilitant du coup, une reddition de comptes transparente auprès des instances, des autorités et des partenaires.

J'exprime au passage ma profonde reconnaissance envers les membres du personnel, les clientèles et les partenaires qui ont pris part à la démarche d'élaboration de cette planification stratégique en partageant idées, suggestions et commentaires. Sans cette précieuse implication, cette expression honnête des attentes et cette volonté de contribuer à l'avancement de notre magnifique institution, la qualité de cette planification stratégique n'aurait pu être la même.

Désormais, il nous revient de faire en sorte que l'ensemble des efforts consentis jusqu'à maintenant prennent tout leur effet. Un peu comme nous le propose notre vision, mobilisons-nous et dynamisons-nous vers l'atteinte des objectifs fixés par ce projet si rassembleur. Pour que finalement, ***L'empreinte du savoir, la force d'être, le pouvoir d'agir,*** notre *Planification stratégique 2012-2016*, se concrétise, qu'elle vive.

La directrice générale,

ORIGINAL SIGNÉ

Marie Gagnon



## Introduction

*L'École n'est pas assujettie à la Loi sur l'administration publique qui exige le dépôt d'un plan stratégique à l'Assemblée nationale. Néanmoins, elle a choisi de se doter d'une planification stratégique qui respecte les principaux paramètres gouvernementaux.*

### **L'empreinte du *savoir*, la force d'être, le pouvoir d'agir :**

- c'est l'aboutissement d'une profonde réflexion et d'un travail collectif hors pair avec notre personnel, nos clientèles et nos partenaires;
- c'est l'occasion d'affirmer plus que jamais notre leadership en matière de formation et de recherche dans le domaine policier;
- c'est miser sur nos forces et pousser plus loin nos limites pour s'ouvrir sur de nouveaux horizons;
- c'est un ensemble de termes forts et mobilisateurs : réseau des savoirs, formation de niveau supérieur, synergie, cohérence disciplinaire, excellence, innovation, esprit collaboratif;
- c'est se tourner vers la proaction et faire les choses différemment;
- c'est la prise en compte des principes de développement durable conformément à la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2015* dans le développement des compétences, la recherche, l'innovation, les nouvelles technologies, la santé, le développement de notre personnel, les partenariats nationaux et internationaux ainsi qu'une préoccupation environnementale constante dans la gestion de nos activités...



pour une meilleure qualité de vie des générations actuelles et futures...;

- c'est la prise en compte des règles de bonne gouvernance, et plus largement l'implantation d'une culture éthique dans l'organisation;
- c'est baliser notre progression vers l'atteinte de nos objectifs stratégiques par un suivi rigoureux et constant;
- c'est un défi majeur, mais réaliste;
- **c'est un projet rassembleur qui nous appartient et qui nous animera pendant les quatre prochaines années.**



## Mission et vision

L'École a pour mission de former le personnel policier et d'assurer la pertinence, la qualité et la cohérence des activités relatives à la formation policière. Notre mission est aussi d'effectuer de la recherche, de conseiller, d'encourager et de faciliter l'échange d'expertise en matière de formation policière.

Au centre du continuum de formation et avec la participation d'un important réseau de partenaires, l'École est le carrefour de la formation policière au Québec et un lieu privilégié de réflexion et d'intégration. L'École assure la formation initiale des compétences dans les domaines de la patrouille-gendarmerie, de l'enquête et de la gestion policière. Elle offre des activités de perfectionnement professionnel et de formation sur mesure, effectuée ou fait effectuer de la recherche orientée vers la formation policière et organise des échanges d'expertise sur le plan international.

### **MISSION**

*L'ÉCOLE A POUR MISSION,  
EN TANT QUE LIEU  
PRIVILÉGIÉ DE RÉFLEXION  
ET D'INTÉGRATION DES  
ACTIVITÉS RELATIVES À LA  
FORMATION POLICIÈRE,  
D'ASSURER LA  
PERTINENCE, LA QUALITÉ  
ET LA COHÉRENCE DE  
CETTE DERNIÈRE.*

— LOI SUR LA POLICE

À l'affût des meilleures pratiques, c'est dans un esprit d'échange, de partenariat et de collaboration, tout en donnant priorité au travail de concertation avec les acteurs du milieu, que l'École assume son leadership en matière de formation policière. Les collèges, les universités, les corps de police et les partenaires de la sécurité publique font partie du processus de consultation, de développement et de la prestation de formation. Voilà une stratégie qui permet à l'École de bien répondre aux besoins du marché.

Finalement, tout comme les organisations policières, l'École aspire à faire du Québec un milieu de vie agréable et sécuritaire. Pour remplir cette ultime mission, l'École a choisi d'étendre ses services au milieu de la sécurité publique pour lequel elle élabore des programmes et des activités de formation.

Animée par une nouvelle vision qui propulse à l'avant-scène le réseau des savoirs, la Planification stratégique 2012-2016 est véritablement tournée vers l'action.

Déterminée à jouer pleinement son rôle dans le développement du savoir, particulièrement en l'animant, en l'enrichissant d'idées nouvelles et en stimulant les échanges avec l'ensemble des acteurs gravitant de près ou de loin autour d'elle, l'École vise à augmenter sans cesse le niveau de professionnalisme des policiers et à renforcer sa crédibilité en tant qu'institution de formation de niveau supérieur.

### **VISION**

*AU CŒUR DE LA FORMATION  
POLICIÈRE, L'ÉCOLE MOBILISE  
ET DYNAMISE LE RÉSEAU DES  
SAVOIRS AU SERVICE DE LA  
SÉCURITÉ PUBLIQUE.*



## Déclaration de valeurs

L'École nationale de police du Québec est appelée à accomplir sa mission avec efficacité et efficience dans le respect d'un ensemble de valeurs qui la définissent et l'inspirent. Parmi celles-ci, cinq sont des valeurs fondamentales, c'est-à-dire enracinées profondément dans la culture de l'organisation.

La Loi sur la fonction publique, la Loi sur la police, la Directive sur l'éthique à l'École, la Déclaration de services aux citoyens et à nos clientèles ainsi que les guides des étudiants en formation édictent des normes de comportement qui interpellent au plus haut point les membres du personnel et les étudiants de l'École. Ces impératifs qui s'appuient sur des principes éthiques, se déclinent en cinq valeurs fondamentales qui sont :

**Respect** : Agir en tout temps auprès de chaque être humain, peu importe ses différences, afin que sa dignité ainsi que ses droits et libertés soient respectés.

**Intégrité** : Être juste, honnête, impartial et loyal envers la personne et les institutions démocratiques; ce qui implique des notions de probité, de droiture et d'éthique.

**Discipline** : Agir avec professionnalisme en faisant preuve de compétence et en adoptant une conduite exemplaire.

**Engagement** : Offrir un service de qualité par la mise en commun des efforts et le travail d'équipe, à la recherche de l'excellence.

**Sens des responsabilités** : Être responsable et critique face à ses actions. Utiliser judicieusement l'information et les ressources mises à sa disposition.

### VALEURS FONDAMENTALES

RESPECT

INTÉGRITÉ

DISCIPLINE

ENGAGEMENT

SENS DES RESPONSABILITÉS

### VALEUR DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

EXCELLENCE

INNOVATION

ESPRIT COLLABORATIF

La Planification stratégique 2012-2016 se fonde sur des valeurs qui lui sont propres, lesquelles se greffent aux valeurs fondamentales pour guider, au cours des quatre prochaines années, la prise de décision et les actions au quotidien. Ces valeurs sont :

**Excellence** : Avoir une volonté individuelle et organisationnelle d'accomplir un travail de qualité afin de maintenir un savoir, un savoir-faire et un savoir-être de niveau supérieur.

**Innovation** : Faire preuve de créativité et mettre en pratique des idées nouvelles dans une perspective d'amélioration continue pour être à la fine pointe dans le domaine de la sécurité publique.

**Esprit collaboratif** : Être motivé à agir ensemble vers un but commun et privilégier une collaboration interne et externe assidue et efficace.



## Contexte

Dans le cadre de sa démarche d'élaboration de la *Planification stratégique 2012-2016* (processus en annexe), l'École a piloté avec rigueur et ouverture un exercice de consultations sans précédent afin de mieux comprendre le contexte dans lequel elle évolue. Son personnel, ses clientèles et ses partenaires se sont exprimés, par le biais d'un questionnaire électronique ou lors de rencontres, sur des questions jugées déterminantes pour faire des choix stratégiques des plus éclairés. D'autres éléments ont également été considérés dans l'analyse de ces environnements, notamment : le positionnement de l'École sur l'échiquier de la formation en sécurité au Québec et quelques tendances ciblées en raison de leur fort potentiel à influencer l'École à court, moyen et long terme.



## Bilan des consultations internes et externes

Des consultations internes et externes ont émergé des éléments forts pertinents qui ont alimenté la réflexion de l'École. Notons essentiellement que le personnel, les clientèles et les partenaires convergent en plusieurs points :

### Facteurs de satisfaction :

- la **stratégie de formation par apprentissage expérientiel**;
- une **offre de formation diversifiée et adaptée** aux organisations;
- la culture du **service à la clientèle**;
- l'**engagement du personnel**;
- la **qualité des installations**.

### Attentes formulées :

- l'École doit **affirmer un plus grand leadership en formation**;
- l'École doit **être plus proactive, faire de la veille et de la recherche**;
- l'École doit **continuer à s'ouvrir sur le monde**;
- l'École doit **demeurer le lieu de réflexion, de colloques, de congrès**;
- l'École doit **jouer son rôle pour assurer l'harmonisation avec les collègues**;
- l'École doit **miser sur le « hors établissement »**;
- l'École doit **trouver un meilleur équilibre entre la formation policière et les formations en sécurité publique**.



## Environnement interne

Le personnel est particulièrement fier de son École et n'a pas manqué de souligner ses forces :

- les ressources humaines;
- l'expertise et la compétence;
- la stratégie de formation par apprentissage expérientiel;
- les installations de qualité;
- la saine gestion financière;
- la reconnaissance internationale;
- l'offre de formation diversifiée et sa culture de service à la clientèle;
- la qualité de vie au travail.

**« DE RICHES ÉCHANGES AVEC  
LE PERSONNEL DE L'ÉCOLE :  
PLUS DE 100 RÉPONDANTS  
ET 10 RENCONTRES. »**

### La formation

L'École doit se donner les moyens d'être innovante et à la fine pointe afin de continuer à se distinguer sur la scène nationale et internationale en matière de formation policière. Elle doit se recentrer sur sa mission pour mieux répondre aux besoins évolutifs des clientèles.

Quelques attentes formulées :

- une création d'instances internes à vocation pédagogique;
- une intégration des savoirs dans la formation;
- une augmentation du temps de formation continue du personnel formateur (formation pédagogique notamment sur l'évaluation de l'apprenant, technique, etc.);
- un meilleur encadrement du personnel formateur et du réseau d'instructeurs et de moniteurs;
- une définition et une communication des standards de contenu des cours;
- une réappropriation du perfectionnement professionnel des policiers;
- un processus d'amélioration continue des cours et des programmes;
- un développement des formations dans des délais raisonnables afin de fidéliser sa clientèle;
- un recours pertinent aux nouvelles technologies pour la prestation des formations;
- des actions ciblées pour rehausser le taux de réussite avant reprise des aspirants policiers;
- une plage horaire plus appropriée en regard des besoins en formation.

### La capacité organisationnelle

La hausse des demandes de formation enregistrées au cours des dernières années par la Direction des activités et de la formation sur mesure entraîne son lot de défis sur le plan logistique et en matière de capacité organisationnelle. Comment mieux gérer la croissance? Comment mieux prioriser pour assurer une cohabitation harmonieuse des clientèles, et ce, dans le respect du personnel?



Quelques attentes formulées :

- une stratégie pour abaisser la pression sur les employés et sur les infrastructures de l'École;
- une réduction de notre vulnérabilité face au savoir et à notre expertise, qui souvent ne tiennent qu'à une seule ressource ou à des gens qui n'ont pas de lien d'emploi avec l'École, en internalisant l'expertise;
- des mécanismes de dotation, de gestion de la relève et de la connaissance mieux adaptés à l'organisation pour minimiser la perte d'expertise;
- une révision des rôles et des responsabilités des personnes-ressources externes et des instructeurs internes, et pour ces derniers, favoriser le développement de leur expertise et les mettre à contribution dans l'élaboration des cours;
- une mise en place de mécanismes d'assurance qualité et une amélioration continue des processus;
- une augmentation des activités de formation ou de perfectionnement offertes au personnel, et plus particulièrement, au personnel formateur;
- un système d'évaluation des employés (objectifs, suivi, rétroaction, etc.) et du personnel d'encadrement;
- un élargissement du cadre horaire.

### La recherche

Sous l'angle de la crédibilité et de la notoriété, le personnel croit que l'École doit amorcer certains travaux de recherche liés à la formation policière. La quasi-absence de la recherche en formation policière a un impact sur la crédibilité de l'École et l'empêche de concurrencer les institutions d'enseignement qui mettent en valeur la recherche. De surcroît, le faible nombre de publications scientifiques, de publications spécialisées ou de publications pour large public constitue un frein à la volonté d'être un lieu de référence en formation policière, d'être le carrefour des meilleures pratiques en formation policière.

Quelques attentes formulées :

- une école qui est à l'avant-garde des organisations policières;
- des moyens concrets pour valoriser la recherche et pour assumer pleinement notre rôle de promotion des connaissances.

### La concertation, la collaboration, le partenariat

À l'instar des clientèles et partenaires, le personnel de l'École réitère l'importance de s'allier dans le cadre d'ententes de partenariats structurants et d'accroître la concertation et la collaboration avec les acteurs du réseau pour une véritable harmonisation des pratiques policières et une amélioration de la cohérence du continuum de formation. Cette quête de synergie constitue de surcroît un enjeu majeur à l'intérieur même des murs de l'École. Travail en équipe, communication efficace, transparence et cohérence disciplinaire sont des thèmes récurrents qui ont émané des consultations internes.

**« ABOLISSONS LES SILOS POUR JOUER  
PLEINEMENT NOTRE RÔLE EN MATIÈRE  
DE FORMATION ET DE RECHERCHE. »**

**« TROUVONS UN MEILLEUR ÉQUILIBRE  
ENTRE LES DEMANDES ET LES  
RESSOURCES DISPONIBLES. »**



Quelques attentes formulées :

- une collaboration plus marquée avec l'ensemble de ses partenaires sur les plans de la formation et de la recherche au bénéfice de l'harmonisation des pratiques policières et de l'amélioration de la cohérence du continuum de formation par le biais notamment d'ententes structurantes;
- un accroissement des échanges entre le personnel formateur de l'École et celui des partenaires du continuum québécois de formation;
- une augmentation des colloques, conférences, congrès et séminaires spécialisés sur des thèmes d'actualité policière afin de maximiser le transfert de connaissance, de contribuer au développement de la profession, de favoriser le réseautage et de permettre à l'École d'affirmer son leadership sur l'échiquier de la formation;
- une synergie disciplinaire.



## Environnement externe

L'École a recueilli des commentaires élogieux de la part des clientèles et partenaires à l'égard notamment :

- de son offre de formation adaptée à la réalité des organisations;
- de son ouverture à la collaboration et au renforcement des relations;
- de sa réponse aux attentes, de son service à la clientèle;
- des facilités logistiques qu'elle offre.

### La formation

Tous s'entendent pour dire que l'École doit être le point central de la formation policière au Québec. Pour ce faire, il importe qu'elle offre des formations de qualité répondant aux besoins évolutifs des clientèles, et ce, en tenant compte de leurs contraintes respectives en matière de ressources humaines, de budgets et de technologies.

Quelques attentes formulées :

- un maintien des standards de performance élevés des activités de formation offertes;
- un plus grand leadership en matière de perfectionnement professionnel;
- un équilibre maintenu entre les différentes clientèles (organisations policières versus les clientèles de la sécurité publique);
- un accroissement de l'accessibilité générale des formations grâce à un déploiement en hors établissement, à distance et en ligne;
- une réduction du nombre d'annulations des cours de perfectionnement professionnel;
- une diminution des délais de développement de formation;
- des processus efficaces d'évaluation des formations/des enseignements et d'actualisation;
- un renforcement du lien avec le réseau d'instructeurs et de moniteurs;
- une formation initiale en patrouille-gendarmerie mettant l'accent, entre autres, sur la rédaction de rapport.

**« UN RENDEZ-VOUS PRIVILÉGIÉ AVEC L'ENSEMBLE DE NOS CLIENTÈLES ET PARTENAIRES : PLUS D'UNE SOIXANTAINES DE RÉPONDANTS AUX QUESTIONNAIRES ÉLECTRONIQUES ET 8 RENCONTRES. »**

### **LES CLIENTÈLES ET PARTENAIRES CONSULTÉS**

- le ministère de la Sécurité publique
- le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- la Sûreté du Québec
- le Service de police de la Ville de Montréal
- les corps de police municipaux
- les corps de police autochtones
- l'Association des directeurs de police du Québec
- les associations policières
- les collèges, les universités
- les partenaires canadiens
- les intervenants en sécurité publique
- les aspirants policiers



## La recherche

Unaniment, clientèles et partenaires sont d'avis que l'École doit être proactive en matière de veille et de recherche. S'intéresser davantage à l'étude des tendances sociales pouvant avoir un impact sur les pratiques et la profession policière, tant au Québec que sur la scène internationale, et suivre les traces des meilleures pratiques afin d'enrichir continuellement la formation et les pratiques policières.

Quelques attentes formulées :

- une plus grande exploitation de son potentiel de recherche;
- une promotion efficace des savoirs.

## La concertation, la collaboration, le partenariat

Principal dénominateur commun des partenaires du réseau des savoirs, l'École doit créer les conditions qui favoriseront leur connaissance mutuelle. Ce véritable leadership de l'École souhaité par les partenaires et les clientèles en matière de formation et de recherche n'est réellement possible que si elle intensifie la concertation et la collaboration.

En premier lieu, s'assurer que les instances de concertation jouent pleinement leur rôle pour faire évoluer les pratiques et développer les savoirs de manière cohérente.

En second lieu, miser, comme elle le fait déjà, sur des leviers qui stimuleront les échanges telles l'organisation d'événements à portée nationale ou internationale et la création de communautés de pratique dynamiques. À ce sujet, les partenaires ont souligné la valeur ajoutée d'une implication active de l'École au sein du réseau international francophone de formation policière FRANCOPOP.

Finalement, l'importance de l'harmonisation des pratiques policières et la rareté des ressources, tant pour le développement que pour la prestation de formation, militent en faveur de la création de partenariats permanents et structurés. Même chose du côté de la recherche : innover avec ses partenaires en multipliant les activités de recherche significatives pouvant être réinvesties dans la formation, et ce, toujours au profit d'une plus grande professionnalisation de la fonction policière.

Quelques attentes formulées :

- une meilleure communication des rôles, des mandats et des attentes;
- une vision commune du profil de sortie du futur policier;
- un renforcement de sa capacité d'animation et de création de communautés de pratique;
- une collaboration plus marquée avec l'ensemble de ses partenaires sur les plans de la formation et de la recherche au bénéfice de l'harmonisation des pratiques policières et de l'amélioration de la cohérence du continuum de formation.

**« L'ÉCOLE DOIT DAVANTAGE AFFIRMER SON  
LEADERSHIP EN MATIÈRE DE FORMATION ET DE  
RECHERCHE. »**

**« MISONN SUR DES LEVIERS QUI STIMULERONT LES  
ÉCHANGES INTERORGANISATIONNELS AU PROFIT  
D'UNE PLUS GRANDE PROFESSIONNALISATION DE  
LA FONCTION POLICIÈRE. »**

– PARTENAIRES ET CLIENTÈLES



## Positionnement de l'École sur l'échiquier de la formation en sécurité

Il y a quatre ans, afin d'alimenter la réflexion stratégique quant à l'offre globale de formation en sécurité au Québec, l'École élaborait une *Cartographie de la formation en sécurité intérieure*<sup>1</sup> (annexe 2). Situait l'ensemble des intervenants en sécurité relevant des secteurs public, parapublic et privé, elle permettait d'illustrer les « lieux » couverts par de la formation en sécurité intérieure.

En 2008, la cartographie illustrait clairement l'importance de la mission première de l'École : un pôle naturel dans le secteur des services de police, une couverture touchant majoritairement les types de clientèles ayant la possibilité, selon notre catégorisation, de recourir à des niveaux supérieurs d'emploi de la force dans l'exercice de leurs fonctions. Les clientèles types de l'École étaient alors :

- Organisations policières
- Organisations policières autochtones
- Ministère de la Sécurité publique (MSP) – Services correctionnels
- Société de l'assurance automobile du Québec – Contrôle routier Québec
- Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
- Hydro-Québec
- Agence des services frontaliers du Canada
- Organisations effectuant du convoyage de biens de valeur

En 2012, force est de constater que les actions mises de l'avant pour favoriser l'intégration de nouvelles clientèles au cours des quatre dernières années, et ce, dans le respect de notre mission première, ont porté leurs fruits. En plus des clientèles types nommées précédemment, on retrouve entre autres :

- MSP – Constable spécial pour la sécurité des édifices gouvernementaux
- Société des transports de Montréal et Société de transport de Laval
- Revenu Québec
- Santé Canada, ministère de la Santé et des Services sociaux
- Pêches et Océans Canada
- Service des poursuites pénales du Canada
- Régie du bâtiment du Québec, Commission de la construction du Québec
- Autorité des marchés financiers
- Aéroports de Montréal

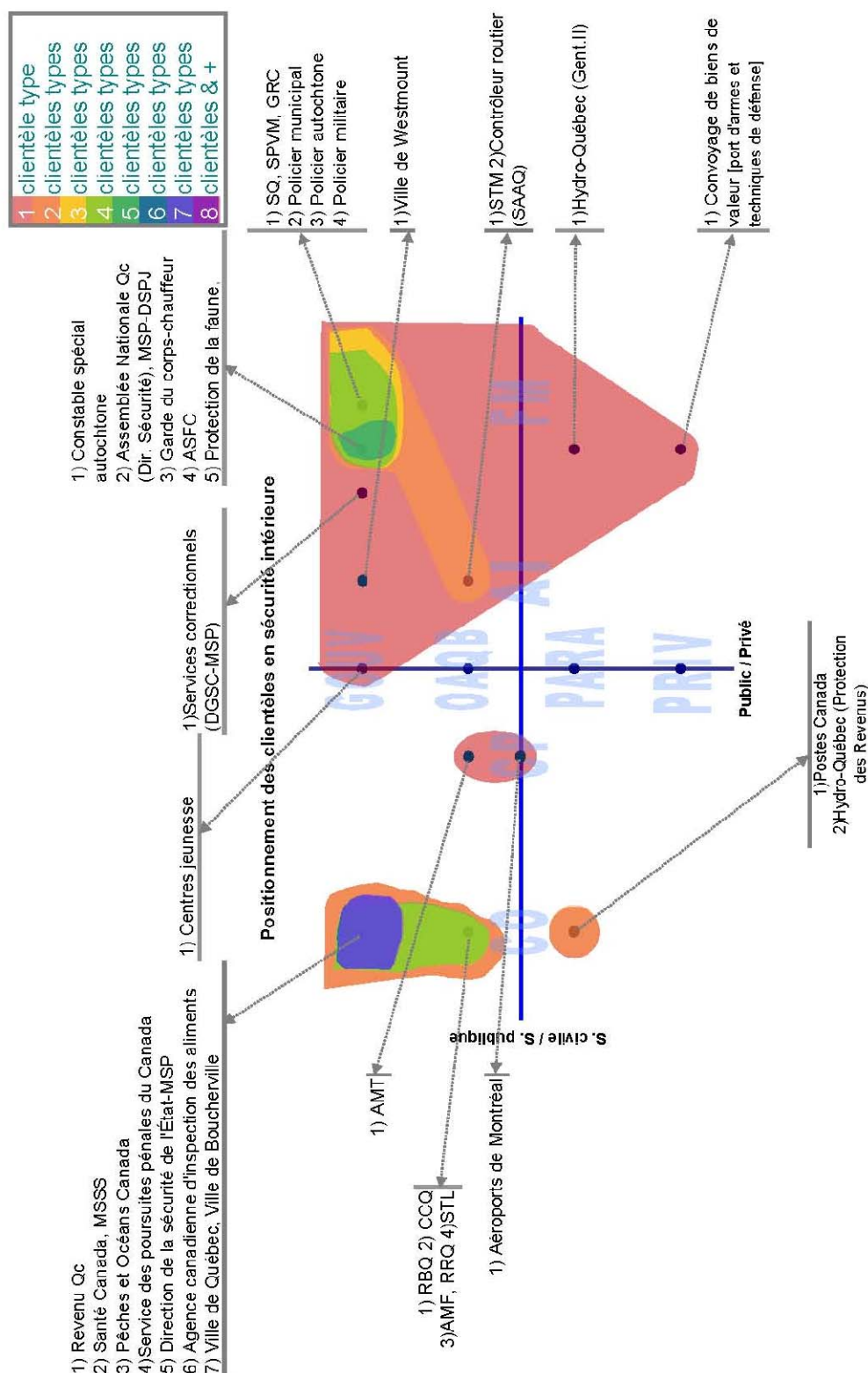
***Naturellement, ces informations cruciales influencent le positionnement stratégique que l'École explicitera dans sa Planification stratégique 2012-2016.***

---

<sup>1</sup> La sécurité intérieure se définit comme étant l'ensemble des activités et des ressources déployées par des intervenants en sécurité relevant soit des secteurs public, parapublic ou privé, visant à préserver la paix, protéger les citoyens, à sauvegarder les biens, les renseignements et autres ressources, et ce, dans le dessein de préserver une saine démocratie ainsi qu'un milieu de vie de qualité et sécuritaire dans le respect des lois et des règlements.



## CLIENTÈLES TYPES DE L'ENPQ EN 2012



### Légende

**Axe horizontal : Niveau d'intervention de l'individu en fonction - Emploi de la force**  
 CO : Communication  
 CP : Contrôle physique  
 GOUV : Gouvernemental  
 OAOB : Organisation autre que budgétaire  
 PARA : Parapublic  
 PRIV : Privé

**Axe vertical : Statut de l'organisation - Secteur public/privé**  
 AI : Armes intermédiaires  
 FM : Force mortelle

**Pour connaître l'ensemble des clientèles types, se référer à l'annexe 2.**



## Autres facteurs contextuels d'importance

Finalement, de grandes tendances et éléments importants du contexte environnemental dans lequel évolue l'École ont été recensés afin de dresser un portrait le plus juste possible de ce qui pourrait l'influencer au cours des prochaines années.

Extraits de quatre tableaux distincts en annexe, ces éléments sont d'une part :

**« POUR MIEUX  
CONNAÎTRE CE QUI PEUT  
NOUS INFLUENCER... »**

- les caractéristiques de notre effectif pour lequel il faut assurer une relève;
- les caractéristiques de nos clientèles désormais constituées des générations « Y » et « C » ;
- l'ensemble des réalités sociales qui orientent les décisions de l'École;
- les nouvelles technologies comme parties prenantes;
- la nouvelle réalité budgétaire.

Ils sont aussi, d'autre part :

- les orientations des principales écoles canadiennes de formation policière en matière de recherche et de formation de perfectionnement professionnel;
- les orientations des principales écoles canadiennes sur les plans de la formation hors établissement et de la composition du personnel formateur.

**« UNE ÉCOLE QUÉBÉCOISE, DES ÉCOLES  
CANADIENNES : DES PARTENAIRES DU  
RÉSEAU DES SAVOIRS, UNE MÊME  
MISSION... »**



## Enjeux

À la lumière de cette analyse des environnements interne et externe, l'École a identifié ce sur quoi elle concentrera son attention. Les sept enjeux prioritaires constitueront la toile de fond de sa *Planification stratégique 2012-2016* :

### **ENJEU 1**

GESTION DE LA CROISSANCE DE L'OFFRE DE FORMATION EN FONCTION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE, DES INFRASTRUCTURES DE L'ÉCOLE ET DE LA CAPACITÉ DE PAYER DES CLIENTÈLES

– TOILE DE FOND DES ORIENTATIONS 2 ET 3

### **ENJEU 2**

ORGANISATION DU TRAVAIL EN FONCTION D'UNE INSTITUTION DE FORMATION POLICIÈRE DE NIVEAU SUPÉRIEUR

– TOILE DE FOND DE L'ORIENTATION 3

### **ENJEU 3**

RENFORCEMENT DE LA CRÉDIBILITÉ ET DU LEADERSHIP EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION POLICIÈRE AUPRÈS DE SES DIFFÉRENTS PARTENAIRES

– TOILE DE FOND DES ORIENTATIONS 1 ET 2

### **ENJEU 4**

DIVERSIFICATION DES MODES DE PRESTATION DES FORMATIONS

– TOILE DE FOND DE L'ORIENTATION 2

### **ENJEU 5**

DYNAMIQUE DE GESTION AXÉE SUR LA SYNERGIE ET SUR LES RÉSULTATS

– TOILE DE FOND DE L'ORIENTATION 3

### **ENJEU 6**

DÉVELOPPEMENT DES SAVOIRS EN PARTENARIAT ET EN RÉSEAU

– TOILE DE FOND DE L'ORIENTATION 1

### **ENJEU 7**

PROMOTION DU RÔLE ET DES MANDATS DE L'ÉCOLE

– TOILE DE FOND DE L'ORIENTATION 1

## **ORIENTATION 1**

DÉVELOPPER EN PARTENARIAT LE RÉSEAU DES SAVOIRS

## **ORIENTATION 2**

OFFRIR DES ACTIVITÉS DE FORMATION ACCESSIBLES, À LA FINE POINTE ET DE NIVEAU SUPÉRIEUR

## **ORIENTATION 3**

METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION DU TRAVAIL PRIVILÉGIANT LA SYNERGIE ET PRENANT EN COMPTE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE.



## Orientations stratégiques

### OBJECTIFS, MOYENS, INDICATEURS ET CIBLES

Cette planification stratégique répond au désir de l'École nationale de police du Québec d'assurer la mobilisation du personnel et la cohérence des actions dans la mise en œuvre d'une vision commune à laquelle l'ensemble des membres de l'organisation s'associe. Elle est construite autour de trois grandes orientations qui se déclinent en objectifs spécifiques et en moyens prioritaires.

Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pertinents ainsi que des cibles réalistes permettront à l'École de mesurer sa progression à court, moyen et à long terme vers l'atteinte de ses objectifs spécifiques.

Parmi les cibles identifiées, la notion de bilan annuel revient systématiquement comme une occasion de faire le point sur les réalisations de l'année en termes de nombre, de thématiques abordées, de décisions majeures prises et plus largement sur le plan des retombées pour l'École. Ces bilans annuels qui apporteront également leur lot de recommandations à mettre en œuvre au cours des années subséquentes renforceront le **caractère évolutif de la Planification stratégique 2012-2016**.

### ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION

#### ORIENTATION 1

**Développer en partenariat le réseau des savoirs**

#### OBJECTIF 1

**Exercer un plus grand leadership auprès des partenaires pour faire connaître notre rôle et nos mandats, stimuler l'échange d'expertise, le développement et la mise en commun des savoirs**

On présente l'orientation stratégique et l'objectif spécifique.

On présente les moyens prioritaires.

- ➡ *en jouant un rôle actif au sein des instances externes de concertation*
- ➡ *en animant des communautés de pratique*
- ➡ *en organisant des événements à portée nationale ou internationale*

| Indicateurs                                                                                                                                                  | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Définition et mise en place d'une stratégie à l'égard des instances externes de concertation et de validation en matière de développement de la formation | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection annuelle des instances externes</li> <li>Mise en œuvre annuelle d'un plan d'action pour 100 % des instances externes identifiées</li> <li>Bilan annuel pour 100 % des plans d'action</li> </ul>                                                                                                |
| 2. Nombre de communautés de pratique et de groupe de travail animés par l'École et auxquels elle participe                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>X nombre de communautés de pratique et de groupes de travail animés par année</li> <li>X nombre de communautés de pratique et de groupes de travail auxquelles elle participe par année</li> <li>Rédaction d'un bilan annuel pour 100 % des communautés de pratique et des groupes de travail</li> </ul> |
| 3. Nombre d'événements à portée nationale ou internationale organisés et coorganisés par l'École                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'un calendrier annuel* d'événements</li> <li>X nombre d'événements par année organisés par l'École</li> <li>X nombre d'événements par année coorganisés par l'École</li> </ul>                                                                                                              |

On expose les indicateurs et les cibles.

➡ Prise en compte des principes de développement durable.

\* Pour connaître nos cibles annuelles, consultez notre site Internet au [www.enpq.qc.ca](http://www.enpq.qc.ca) ou le document « Cibles annuelles » joint à ce document.



## **ORIENTATION 1**

### **DÉVELOPPER EN PARTENARIAT LE RÉSEAU DES SAVOIRS**

Cette première orientation se traduit par une volonté de jouer pleinement son rôle en mobilisant et en dynamisant autour d'enjeux liés à la formation son personnel et ses partenaires québécois du continuum de formation policière, de la sécurité publique et du milieu ainsi que ses partenaires hors Québec, tels les autres écoles de formation policière, les organisations policières

étrangères et FRANCOPOP. En d'autres termes, développer en partenariat le réseau des savoirs, c'est réunir les conditions gagnantes d'une concertation efficace tant à l'interne qu'à l'externe et s'engager avec son réseau pour un savoir d'excellence.

Pour y arriver, l'École se donne **4** objectifs spécifiques à atteindre et **10** moyens prioritaires à mettre en place.

#### **OBJECTIF 1**

**EXERCER UN PLUS GRAND LEADERSHIP AUPRÈS DES PARTENAIRES POUR FAIRE CONNAÎTRE NOTRE RÔLE ET NOS MANDATS, STIMULER L'ÉCHANGE D'EXPERTISE, LE DÉVELOPPEMENT ET LA MISE EN COMMUN DES SAVOIRS**

- ➔ *en jouant un rôle actif au sein des instances externes de concertation*
- ➔ *en animant des communautés de pratique et des groupes de travail*
- ➔ *en organisant des événements à portée nationale ou internationale*

| Indicateurs                                                                                                                                                  | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Définition et mise en place d'une stratégie à l'égard des instances externes de concertation et de validation en matière de développement de la formation | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection annuelle des instances externes</li> <li>Rédaction et mise en œuvre annuelles d'un plan d'action pour 100 % des instances externes sélectionnées</li> <li>Bilan annuel pour 100 % des plans d'action</li> </ul>                                                                            |
| 2. Nombre de communautés de pratique et de groupe de travail animés par l'École et auxquels elle participe                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de communautés de pratique et de groupes de travail animés par année</li> <li>Nombre de communautés de pratique et de groupes de travail auxquelles elle participe par année</li> <li>Rédaction d'un bilan annuel pour 100 % des communautés de pratique et des groupes de travail</li> </ul> |
| 3. Nombre d'événements à portée nationale ou internationale organisés et coorganisés par l'École                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'un calendrier annuel d'événements</li> <li>Nombre d'événements par année organisés par l'École</li> <li>Nombre d'événements par année coorganisés par l'École</li> </ul>                                                                                                               |



## OBJECTIF 2

### DYNAMISER LES RELATIONS D'AFFAIRES POUR CONSOLIDER SA PLACE CENTRALE SUR L'ÉCHIQUIER DE LA FORMATION EN SÉCURITÉ PUBLIQUE ET POUR ÊTRE PLUS ACTIF TANT SUR LA SCÈNE NATIONALE QU'INTERNATIONALE

- ➔ *par la signature et la mise en œuvre d'ententes et de protocoles d'échange structurants menant l'École à :*
- bénéficier des meilleurs spécialistes pour le développement, la prestation de formation et la recherche
  - déployer ses activités de perfectionnement professionnel hors établissement
  - partager son expertise tant sur la scène nationale qu'internationale

| Indicateur                                                                                    | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Définition et mise en place d'une stratégie à l'égard des relations d'affaires à dynamiser | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection annuelle des relations d'affaires à dynamiser</li> <li>• Rédaction et mise en œuvre annuelles d'un plan d'action pour 100 % des relations d'affaires</li> <li>• Bilan annuel pour 100 % des plans d'action</li> </ul> |

## OBJECTIF 3

### ACCROÎTRE LA CONCERTATION DISCIPLINAIRE ET LA SYNERGIE DES ENSEIGNEMENTS

- ➔ *en mettant en œuvre une stratégie de concertation disciplinaire à l'interne*
- ➔ *en renforçant le lien avec notre réseau d'instructeurs et de moniteurs*
- ➔ *en stimulant les interactions entre formateurs du continuum de formation*

| Indicateurs                                                                                                                | Cibles                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Définition et mise en place d'une stratégie de concertation disciplinaire à l'interne                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de la stratégie annuelle de concertation disciplinaire et mise en œuvre</li> <li>• Bilan annuel de mise en œuvre</li> </ul>        |
| 6. Définition et mise en place d'une stratégie de développement et d'animation du réseau d'instructeurs et de moniteurs    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction et mise en œuvre annuelles d'un plan d'action visant le développement et l'animation du réseau</li> </ul>                           |
| 7. Nombre d'échanges sous forme de stages du personnel formateur de l'École chez ses partenaires du continuum de formation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de la démarche d'encadrement des stages – 2012-2013</li> <li>• Nombre de stages par année pour le personnel de l'École</li> </ul> |



#### OBJECTIF 4

#### ÊTRE UN VECTEUR DE PROMOTION DES SAVOIRS ET DE LA FORMATION

- ➡ *en publiant*
- ➡ *en présentant des conférences*
- ➡ *en modernisant les outils qui facilitent l'accès à l'information*

| Indicateurs                                                                                                                                                        | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Production et diffusion de publications institutionnelles et scientifiques<br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan annuel</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 9. Présentation par l'École de conférences                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan annuel</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 10. Niveau d'activités sur les portails de l'École accessibles à la clientèle externe                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refonte du site Web – 2012-2013</li> <li>• Progression à chaque année : <ul style="list-style-type: none"> <li>• du nombre de visites de la section « Nos formations »</li> <li>• du nombre de visites de la section « L'École en ligne »</li> </ul> </li> <li>• du nombre de visiteurs du site Web</li> <li>• Refonte du portail du CIS/CFIS – 2015</li> <li>• Progression à chaque année du nombre de téléchargements de documents au CIS/CFIS</li> <li>• Progression à chaque année du nombre de visites sur Moodle</li> </ul> |
| 11. Nombre d'initiatives médiatiques                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision de la cible annuellement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## ORIENTATION 2

### OFFRIR DES ACTIVITÉS DE FORMATION ACCESSIBLES, À LA FINE POINTE ET DE NIVEAU SUPÉRIEUR

L'École entend maintenir de hauts standards de formation et de recherche, d'une part, grâce à des mécanismes d'introspection et de prospection lui permettant de s'imprégner de ce qui se fait de mieux et, d'autre part, par le renforcement de sa culture d'évaluation continue des cours, des programmes et des apprentissages. L'École souhaite ainsi mettre en œuvre toute sa créativité pour mieux répondre aux réalités des clientèles, se rapprocher d'elles et mieux se déployer hors campus.

Conséquemment, elle s'assure d'améliorer en continu le soutien à la réussite de l'apprenant et garantit la pérennité des activités de formation qu'elle offre. Cette deuxième orientation se décline en 4 objectifs spécifiques à atteindre et en 7 moyens prioritaires à mettre en place.

#### OBJECTIF 5

#### CONSOLIDER ET ACTUALISER LES FORMATIONS SELON LES MEILLEURES PRATIQUES, LES BESOINS DES CLIENTÈLES ET LES RÉALITÉS SOCIALES

- ➡ *par la mise en œuvre de processus d'évaluation continue des cours et des programmes*
- ➡ *par des activités de veille et de recherche pouvant être réinvesties dans la formation et la réussite de l'apprenant*

| Indicateurs                                                                                                                                                         | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. Adoption d'une politique institutionnelle d'évaluation des cours, des programmes et des apprentissages                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013-2014</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 13. Mise en place d'un processus d'évaluation continue des cours et des programmes                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013-2014</li> <li>• Identification annuelle des cours et des programmes visés</li> <li>• Bilan annuel de la mise en œuvre</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 14. Révision du baccalauréat en sécurité publique et des programmes universitaires en collaboration avec le partenaire                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation de la révision des cours pour le programme court en gestion policière – 2013-2014</li> <li>• Développement d'une stratégie pour le deuxième cycle en gestion – 2014-2015</li> <li>• Proposition de réorganisation du baccalauréat en sécurité publique – selon le calendrier d'évaluation de programme de notre partenaire 2015-2016</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 15. Mise en place de la structure de recherche                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique institutionnelle de recherche – 2013-2014</li> <li>• Politique institutionnelle sur l'intégrité en recherche – 2014-2015</li> <li>• Constitution d'un agenda de recherche – à déterminer</li> <li>• Constitution d'un calendrier de recherche – mise à jour annuelle</li> <li>• Rédaction d'un bilan annuel de l'ensemble des activités de recherche réalisées</li> <li>• Politique sur les conflits d'intérêts en recherche – à déterminer</li> <li>• Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains – à déterminer</li> <li>• Comité d'éthique de la recherche – à déterminer</li> </ul> |
| 16. Production d'un bilan des initiatives de l'École pour être au fait des meilleures pratiques, de l'évolution de la société et à la fine pointe de la technologie | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan annuel des initiatives tous domaines confondus</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 17. Taux d'avancement des actions relatives aux réalités sociales                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir un taux d'avancement annuel des actions prévues de 85 %</li> <li>• État des lieux annuel</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



## OBJECTIF 6

### PROMOUVOIR LA CULTURE TECHNOLOGIQUE DANS L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE

- ➔ *par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'enseignement et l'apprentissage*

| Indicateur                                                                                              | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18. Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'intégration des TIC dans l'enseignement et l'apprentissage | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'intégration des TIC dans l'enseignement et l'apprentissage (2013-2014)</li> <li>Mise en œuvre du plan</li> <li>Bilan annuel d'intégration pédagogique des TIC</li> <li>Mise à jour annuelle du plan</li> </ul> |



## OBJECTIF 7

### AMÉLIORER LES COMPÉTENCES PÉDAGOGIQUES ET TECHNIQUES DU PERSONNEL FORMATEUR

- ➔ *en offrant des activités de formation et de perfectionnement*
- ➔ *en déployant une stratégie de développement et d'animation du réseau d'instructeurs et de moniteurs*

| Indicateurs                                                                                                                                                         | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19. Participation du personnel formateur à une formation et à du perfectionnement visant le maintien ou le développement des compétences pédagogiques et techniques | <ul style="list-style-type: none"> <li>À partir du portrait au 30 juin 2013 et selon les besoins, une progression du nombre d'heures-personnes de formation et de perfectionnement chaque année</li> <li>Une séance d'information/formation par semestre obligatoire pour tous les formateurs visant spécifiquement le renforcement de la culture d'évaluation des apprentissages</li> <li>Nombre de séminaires disciplinaires par année</li> </ul> |
| 20. Nombre d'activités réalisées pour maintenir les compétences du réseau d'instructeurs et de moniteurs                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'activités par année</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## OBJECTIF 8

### ACCROÎTRE L'ATTRACTIVITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'ACCESSIBILITÉ DE L'OFFRE DE SERVICE, DE FORMATIONS DE PERFECTIONNEMENT ET D'ACTIVITÉS SUR MESURE

- ➔ *en diversifiant les modes d'organisation, de prestation et d'évaluation de la formation*
- ➔ *par des analyses diagnostiques permettant d'évaluer les besoins des clientèles de façon proactive et de mieux s'y arrimer*

| Indicateurs                                                                            | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21. Nombre d'analyses diagnostiques sur l'offre de cours                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Calendrier annuel des cours à analyser</li> <li>Analyses diagnostiques pour 100 % des cours mis au calendrier</li> <li>Bilan annuel de mise en œuvre des recommandations</li> </ul>                                                                     |
| 22. Taux d'activités hors établissement, en déconcentration, en ligne et à distance    | <ul style="list-style-type: none"> <li>À partir du portrait au 30 juin 2013, une progression chaque année du nombre d'heures-personnes : <ul style="list-style-type: none"> <li>en hors établissement</li> <li>en déconcentration</li> <li>en ligne</li> <li>à distance</li> </ul> </li> </ul> |
| 23. Opérationnalisation d'antennes <sup>2</sup> pour les formations hors établissement | <ul style="list-style-type: none"> <li>Opérationnaliser trois antennes d'ici 2016</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |



<sup>2</sup> Antenne : établissement qui assure des services d'enseignement ou des services administratifs à l'extérieur de l'établissement principal auquel il est subordonné.



**ORIENTATION 3**  
**METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION**  
**DU TRAVAIL PRIVILÉGIANT LA**  
**SYNERGIE ET PRENANT EN COMPTE LA**  
**CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE**

Pour maintenir son niveau de performance, la qualité de ses services et sa capacité à innover dans le contexte actuel de croissance, l'École mise sur une philosophie de gestion qui met en valeur et reconnaît la contribution du personnel à l'atteinte des résultats de l'organisation. Synergie, communication, cohérence et capacité organisationnelle, thèmes forts au cœur de cette orientation, constituent par ailleurs les fondements d'une structure organisationnelle renouvelée. Tournée intégralement vers sa mission, cette structure

administrative et de gouvernance favorise la responsabilisation et est axée sur une recherche constante d'efficacité sur les plans de la prise de décision et de la répartition des ressources humaines, matérielles et informationnelles. En d'autres mots, organiser le travail pour être à la hauteur de ce qu'elle est, c'est-à-dire une institution d'enseignement de niveau supérieur et ainsi demeurer un employeur attractif et concurrentiel. Cette troisième orientation se décline en 3 objectifs spécifiques à atteindre et en 9 moyens prioritaires à mettre en place.

**OBJECTIF 9**

**FAVORISER LA COLLABORATION, LA PARTICIPATION, LA RESPONSABILISATION, LE TRAVAIL D'ÉQUIPE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

- ➡ *en adoptant des plans de travail qui favorisent l'esprit collaboratif*
- ➡ *en mettant en place un processus d'appréciation du personnel dans une perspective d'imputabilité, de responsabilisation, de valorisation et de développement*
- ➡ *en mettant en place l'ensemble des mesures pour participer au défi « Employeurs inspirants »*

| Indicateurs                                                                                                                                                                                  | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24. Bilan des plans de travail et des projets sous l'angle de l'esprit collaboratif                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan déposé annuellement en comité de direction</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| 25. Mise en place du processus d'appréciation du personnel                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'un calendrier d'implantation – 2012-2013</li> <li>25 % des employés rencontrés en 2012-2013; 50 % en 2013-2014; 75 % en 2014-2015; 100 % en 2015-2016</li> </ul>                                                                                      |
| 26. Sondages auprès du personnel et mise en œuvre des recommandations                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Première mesure par le biais d'un sondage maison – 2013-2014</li> <li>Intégration des recommandations dans les plans de travail/projets</li> <li>Deuxième mesure par le biais d'un sondage : participation au défi « Employeurs inspirants » – 2015-2016</li> </ul> |
| 27. Utilisation de l'intranet dans les pratiques de diffusion de l'information et incitation à utiliser cette plate-forme pour la cueillette et l'échange de renseignements de toutes sortes | <ul style="list-style-type: none"> <li>Refonte de l'intranet – 2013-2014</li> <li>À partir du portrait de juin 2014, une progression du nombre de visites</li> </ul>                                                                                                                                       |



## OBJECTIF 10

### ÊTRE AVANT-GARDISTE DANS LA GESTION DE LA CONNAISSANCE ET DE LA RELÈVE

- ➔ *en offrant des activités de formation et de perfectionnement*
- ➔ *en révisant ses politiques, directives et procédures touchant la gestion des ressources humaines pour qu'elles répondent aux besoins de l'organisation*
- ➔ *en mettant en place des stratégies de dotation, de rétention et de gestion de la connaissance innovatrices*

| Indicateurs                                                                                                                             | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 28. Nombre d'heures-personnes de formation du personnel                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• À partir du portrait au 30 juin 2013 et selon les besoins, une progression chaque année</li> <li>• pour le personnel</li> <li>• pour les gestionnaires</li> <li>• Rédaction d'un bilan annuel des thématiques abordées</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |
| 29. Définition et mise en place d'une stratégie de gestion des savoirs et de la connaissance, de transfert d'expertise et d'expériences | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan annuel* d'utilisation de l'enveloppe budgétaire dédiée à la gestion des savoirs</li> <li>• *Bilan qui inclura des éléments relatifs aux indicateurs 5, 6, 7, 13 et 16.</li> <li>• Identification annuelle et bilan des actions en lien avec la gestion des savoirs et de la connaissance</li> <li>• Identification annuelle et bilan des actions en lien avec le transfert d'expertise et d'expérience</li> </ul> |
| 30. Révision de la politique de dotation et mise en œuvre                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2012-2013</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |





## OBJECTIF 11

### GÉRER DE FAÇON RESPONSABLE LA CROISSANCE EN FONCTION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

- ➔ *en allégeant nos processus opérationnels et décisionnels pour plus d'efficience*
- ➔ *en déployant des outils performants d'aide à la prise de décision*
- ➔ *en modernisant les infrastructures*

| Indicateurs                                                                                                | Cibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31. Nombre de processus révisés                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des processus à réviser – 2013-2014</li> <li>• Élaboration d'un calendrier de révision des processus – 2013-2014</li> <li>• Nombre de processus révisés par année selon le calendrier établi (à partir de 2014)</li> <li>• Mise à jour annuelle du calendrier de révision des processus</li> </ul> |
| 32. Publication du calendrier des activités de formation de perfectionnement professionnel                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification annuelle de l'offre de cours de perfectionnement professionnel</li> <li>• Diminution à chaque année des taux d'annulation, de report des cours</li> <li>• Nombres de cours ajoutés (formation à la demande)</li> </ul>                                                                              |
| 33. Définition et mise en place d'une stratégie d'évaluation des impacts sur la capacité organisationnelle | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification annuelle des facteurs critiques – mesures d'impacts sur la capacité organisationnelle</li> <li>• Élaboration d'une stratégie annuelle de suivi des facteurs critiques</li> <li>• Bilan annuel du suivi des facteurs critiques sur la prise de décision</li> </ul>                                  |
| 34. Programmation annuelle en ressources informationnelles                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration du plan annuel en ressources informationnelles (PARI)</li> <li>• Bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles (BARRI)</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| 35. Identification des projets de modernisation des infrastructures                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ensemble des projets identifiés ont un statut « En contrôle » ou « Terminé » à la fin de l'exercice financier</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |



## Conclusion

Ambitieuse, certes, avec ses 11 objectifs stratégiques, ses 26 moyens prioritaires et ses 35 indicateurs, la *Planification stratégique 2012-2016* se veut surtout un exercice mobilisateur et rassembleur, entièrement tourné vers la synergie dans l'action.

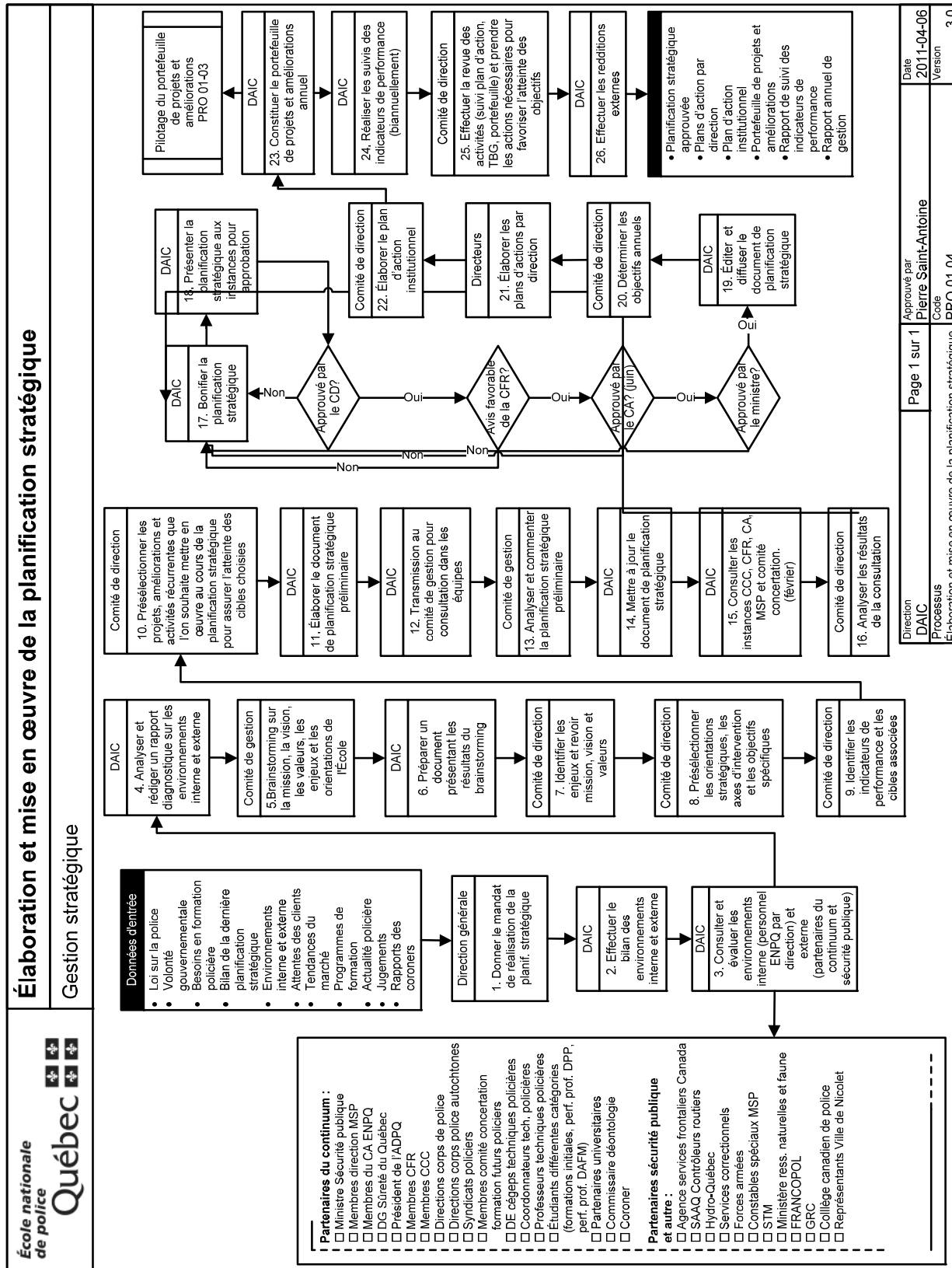
Elle se transposera chaque année dans les plans de travail et le portefeuille des projets de l'École afin d'assurer une mise en œuvre des engagements annoncés.

Évolutive, elle a été conçue selon un principe lui permettant de la modifier et de l'adapter en cours d'exercice en fonction de l'évolution des environnements interne et externe. Le mécanisme de suivi des indicateurs et des cibles qu'elle sous-tend (avec fiches d'indicateurs, répondeurs d'indicateurs et tableau de bord) permettra à l'École d'avoir toujours en relief un portrait de sa progression vers l'atteinte de ses objectifs spécifiques, et l'éclairage requis pour procéder aux ajustements nécessaires.

Ce cadre de travail flexible nous permettra de faire un suivi adéquat de l'action et une reddition de comptes transparente auprès de nos autorités, instances et partenaires.



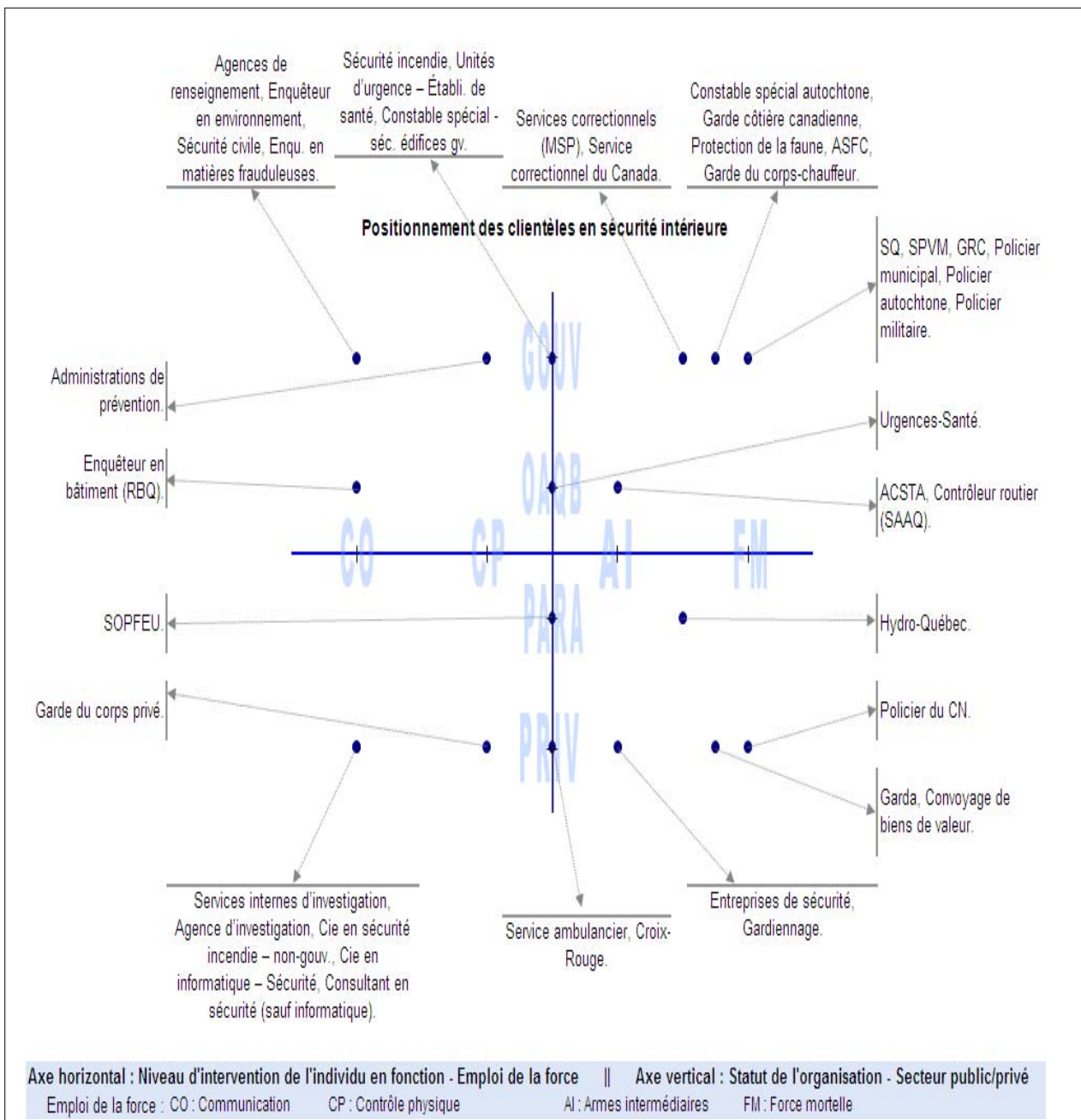
## Annexe 1 – Processus d'élaboration



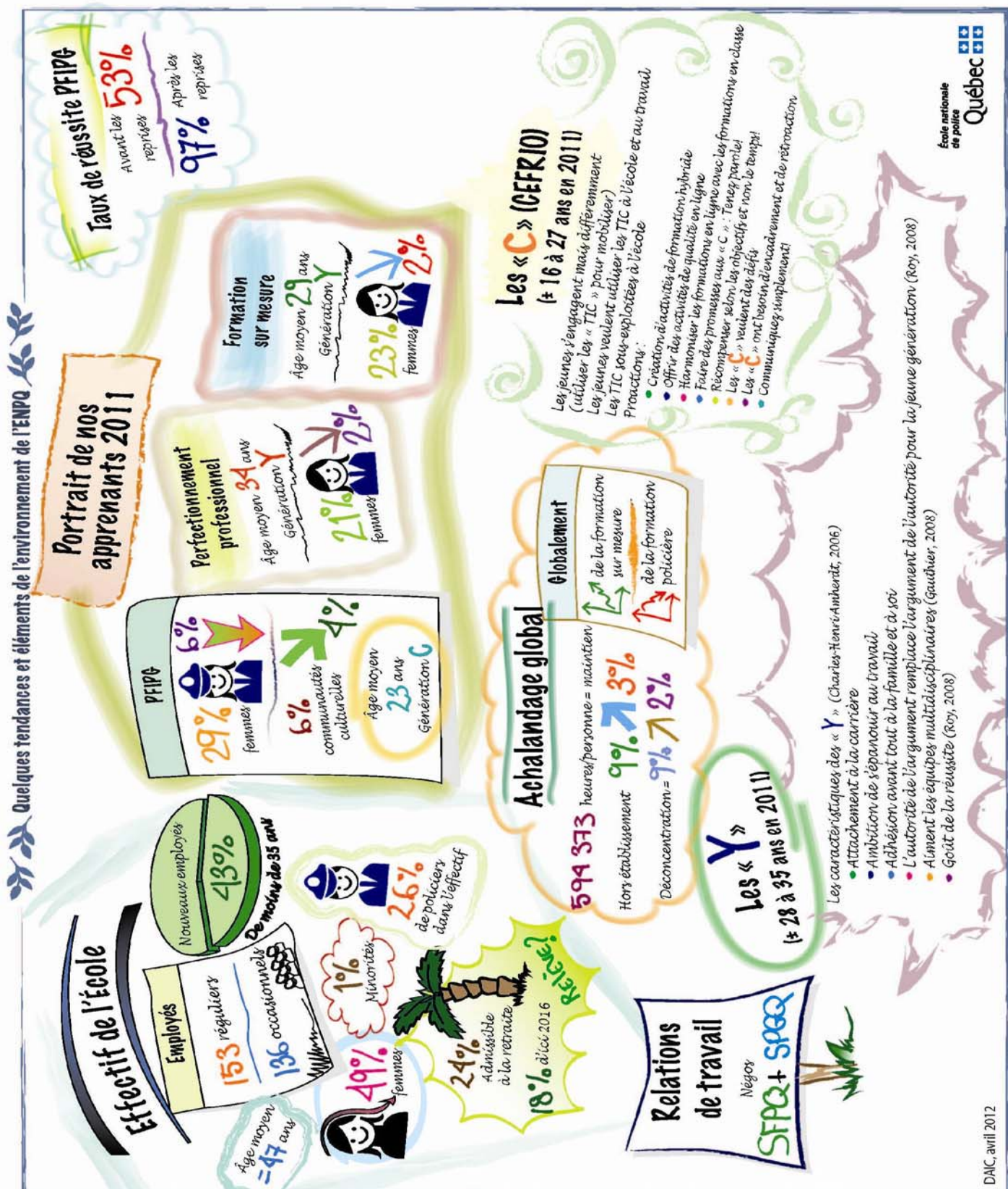


## Annexe 2 – Cartographie de la formation en sécurité intérieure au Québec

La sécurité intérieure se définit comme étant l'ensemble des activités et des ressources déployées par des intervenants en sécurité relevant soit des secteurs public, parapublic ou privé, visant à préserver la paix, protéger les citoyens, à sauvegarder les biens, les renseignements et autres ressources, et ce, dans le dessein de préserver une saine démocratie ainsi qu'un milieu de vie de qualité et sécuritaire dans le respect des lois et des règlements.



## Annexe 3 – Autres Facteurs contextuels d'importance





## Formation hors établissement

- ENPQ :**
- Endroits diversifiés selon les cours
  - Formations en ligne
  - Réseau de moniteurs



« A WORLD LEADER IN JUSTICE AND  
PUBLIC SAFETY EDUCATION AND RESEARCH »

- JIBC :**
- Antenne à Victoria
  - Offre de cours complète à l'externe

### Atlantic Police Academy :

- Endroits diversifiés
- Tous les cours offerts en région
- Formations en ligne avec le RCSP



### ARC - Division Dépôt :

- Endroits diversifiés
- Formations en ligne sur la plateforme AGORA et avec le RCSP
- Partenariat avec l'Université de Regina, l'Université de Dalhousie et l'Université d'Athabasca



### CCP :

- Antenne à Châteauguay (BC)
- Partenariat avec OPC pour formation en Ontario
- Offre de cours diversifiée en région
- Développement de formations en ligne à venir



### OPC :

- Cours offerts en région dans plusieurs sites (50 % du perfectionnement professionnel)
- Réseau de moniteurs
- Formations en ligne avec le RCSP



## Composition du personnel formateur



### ENPQ :

- Policiers en prêt de service des corps de police (5 ans)
- Policiers retraités et civils



### JIBC :

- Policiers en prêt de service des corps de police
- Policiers retraités



### Atlantic Police Academy :

- Policiers en prêt de service des corps de police



### ARC - Division Dépôt :

- Policiers



### CCP :

- Policiers en prêt de service des corps de police (2 ans)
- Policiers retraités et civils



### OPC :

- Policiers en prêt de service des corps de police (2 ans)
- Policiers retraités et civils

