

2017-2021

# Plan stratégique

École nationale de police du Québec



Québec 

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)

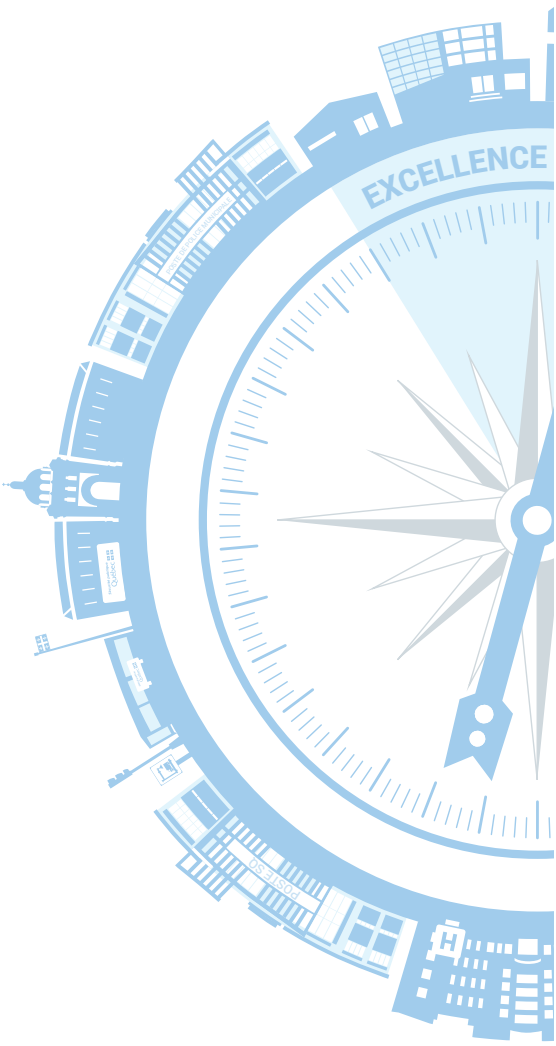
Coordonné et rédigé par la Direction des affaires institutionnelles et des communications de l'ENPQ.

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

© École nationale de police du Québec, 2018  
Gouvernement du Québec  
Tous droits réservés  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018  
**ISBN 978-2-550-80341-6** (version imprimée)  
**ISBN 978-2-550-80342-3** (version PDF)

# Table des matières



2	<b>Message de la présidente</b>
3	<b>Message du directeur général</b>
4	<b>Profil de l'École</b>
6	<b>Valeurs de l'organisation</b>
7	<b>Démarche</b>
8	<b>Contexte</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une clientèle en évolution</li><li>• L'importance des partenariats et de l'innovation</li><li>• Les apprentissages de la planification stratégique antérieure</li><li>• L'intégration du développement durable</li><li>• Des installations pour mieux répondre aux besoins des clientèles</li><li>• Le plan d'action pour la croissance ENPQ</li></ul>
11	<b>Bilan des consultations internes et externes</b>
12	<b>Enjeux</b>
13	<b>Vision</b>
14	<b>Orientations stratégiques</b>
14	<b>Orientation 1</b> : Valoriser l'approche client
16	<b>Orientation 2</b> : Adapter notre offre
19	<b>Orientation 3</b> : Innover dans nos pratiques
22	<b>Conclusion</b>
23	<b>Annexes</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Annexe 1 – Tableau synthèse du <i>Plan stratégique 2017-2021</i></li><li>• Annexe 2 – Processus d'élaboration et de mise en oeuvre de la planification stratégique</li><li>• Annexe 3 – Synthèse des résultats du sondage NPS par clientèle</li><li>• Annexe 4 – Plan d'action pour la croissance ENPQ</li><li>• Annexe 5 – Analyse FFOM du <i>Plan stratégique 2017-2021</i></li></ul>

# Message

## de la présidente



**C'est avec une très grande fierté que le conseil d'administration a approuvé, le 8 juin 2017, le *Plan stratégique 2017-2021* de l'École nationale de police du Québec. Je peux témoigner du professionnalisme, de la rigueur et de tous les efforts consentis afin de produire un plan stratégique cohérent avec la vision de l'École.**

Relevant de la Loi sur la police du Québec, l'École a décidé d'élaborer son plan stratégique conformément aux principaux paramètres gouvernementaux de la Loi sur l'administration publique et ce, malgré le fait qu'elle n'y est pas assujettie.

Une vaste consultation menée auprès de ses clientèles et partenaires a été la base de l'élaboration du processus. Le but était de mieux comprendre l'environnement interne et externe dans lequel elle évolue, de bien saisir les enjeux auxquels font face ses clientèles et partenaires et ainsi de répondre adéquatement à leurs besoins.

Le conseil d'administration s'engage à jouer pleinement son rôle de gouvernance au cours des prochaines années, en effectuant un suivi rigoureux des actions que l'École mènera en vue d'atteindre ses objectifs organisationnels et stratégiques.

Je remercie tous les membres du conseil d'administration ainsi que le personnel de l'École qui ont contribué à tout mettre en oeuvre afin que ce plan soit cohérent avec sa vision.

Ginette Fortin, présidente du conseil d'administration, ENPQ



# Message

## du directeur général



**C'est avec enthousiasme et fierté que nous vous présentons le *Plan stratégique 2017-2021* de l'École nationale de police du Québec.**

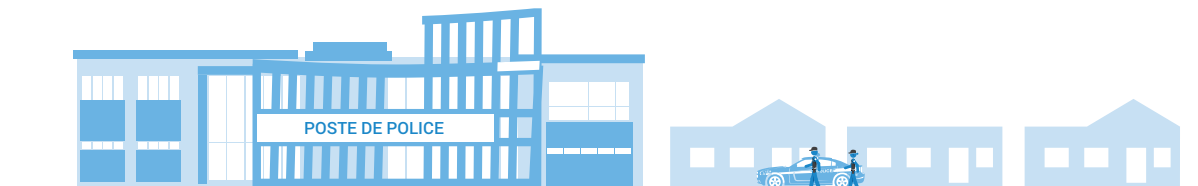
Élaboré en cohérence avec notre environnement et nos enjeux, il met l'accent sur la valorisation de l'approche client, l'adaptation de notre offre de formation et l'innovation dans nos pratiques. Les initiatives et les projets qui découlent de ces trois grandes orientations stratégiques permettront d'atteindre notre vision 2021 qui se libelle comme suit :

« Centrée sur l'excellence, l'accessibilité et l'innovation, l'École est la référence québécoise du milieu policier et de la sécurité publique. »

C'est dans un esprit d'échange, de partenariat et de collaboration avec les acteurs du milieu que l'École désire assumer son leadership unique en matière de formation et ainsi devenir le lieu privilégié de formation pour les organisations du domaine de la sécurité publique.

Je désire remercier toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de cette planification stratégique. Leur travail aura permis d'influencer adéquatement notre vision dans le respect des valeurs déjà bien ancrées de notre institution. Je suis confiant que cette vision dirigera l'École vers une croissance dans le respect de son personnel et de sa capacité organisationnelle.

Yves Guay, directeur général, ENPQ



# Profil

## de l'École

**L'École nationale de police du Québec (ENPQ)** est un organisme mandataire du gouvernement, créé par la Loi sur la police en l'an 2000. En tant que lieu privilégié de réflexion et d'intégration des activités relatives à la formation policière, l'ENPQ doit assurer la pertinence, la qualité et la cohérence de ses formations.

À ce titre, l'École a l'exclusivité de la formation initiale du personnel policier permettant d'accéder aux pratiques de patrouille-gendarmerie, d'enquête et de gestion policière.

Elle offre également des activités de perfectionnement professionnel et effectue de la recherche orientée vers la formation. Elle en publie et en diffuse les résultats.

De plus, elle joue un rôle-conseil en matière de formation professionnelle et favorise la concertation et la collaboration des diverses institutions offrant de la formation.

L'ENPQ encourage, facilite et planifie les échanges d'expertise avec l'extérieur du Québec et, en particulier, favorise la contribution de spécialistes québécois à des missions d'échange international en matière de formation policière.

Elle peut également élaborer des programmes et des activités de formation et les offrir à toute personne ou tout groupe qui lui en fait la demande.

Dans son *Plan stratégique 2017-2021*, l'ENPQ s'est fixé l'objectif d'inspirer et de mobiliser le personnel et les acteurs du milieu de la sécurité publique. C'est dans cet esprit que l'École exprime et résume sa mission pour l'exercice 2017-2021:



Cette mission sous-entend que l'École a comme ultime responsabilité d'offrir aux Québécois un milieu de vie sécuritaire grâce aux formations offertes et à son expertise dans le domaine de la sécurité publique.





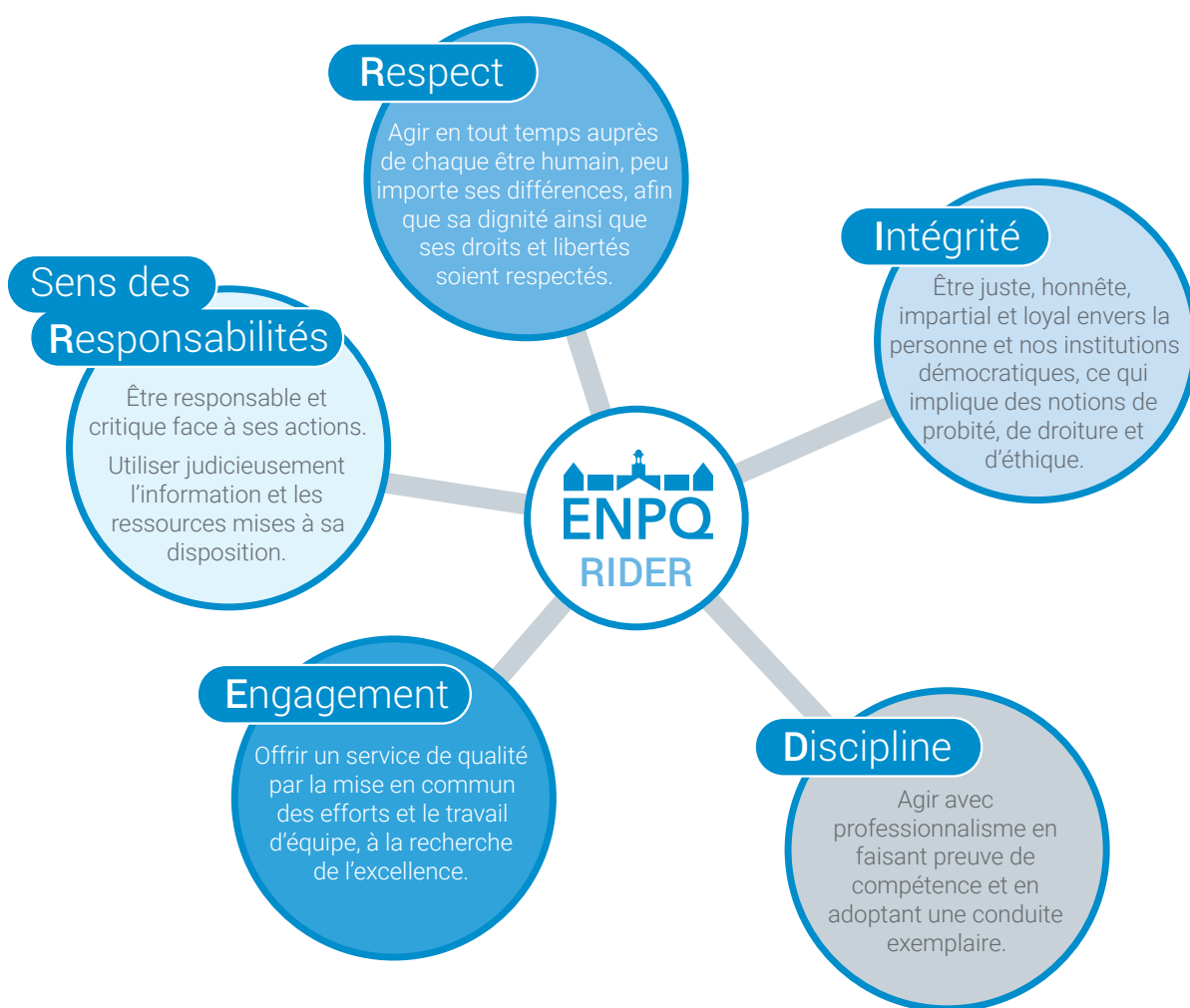
## Voici les grandes lignes qui résument les activités de l'ENPQ :

- Une institution d'enseignement de niveau supérieur qui assure la formation de tous les policiers québécois;
- L'offre à la communauté policière de trois programmes exclusifs de formation initiale en patrouille-gendarmerie, en enquête policière et en gestion policière;
- Un personnel comptant 417 personnes, dont 178 employés réguliers, 219 employés occasionnels et 20 employés contractuels;
- Un chiffre d'affaires de 36 737 858 \$ en 2017;
- La formation annuelle de 648 aspirants policiers au sein d'un poste de police-école afin de leur permettre d'obtenir leur permis d'exercice;
- Une centaine de cours de perfectionnement professionnel dans les trois domaines de pratique policière, dont une dizaine de niveau universitaire;
- La coresponsabilité du baccalauréat en sécurité publique avec l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), ainsi qu'un programme de 2<sup>e</sup> cycle;
- Une moyenne annuelle de plus de 8 500 inscriptions à divers cours et programmes;
- Plus d'une quarantaine de clientèles en sécurité publique;
- Plus de 1 300 inscriptions à des programmes de formation initiale et à des cours de perfectionnement professionnel faits sur mesure pour les clientèles de la sécurité publique autres que policières;
- Plus de 32 000 heures-personnes de formation en ligne en 2016-2017;
- Un centre de recherche, des services-conseils et des expertises à la cour en matière d'activités policières dont l'objectif est d'améliorer la formation policière et les pratiques policières;
- Des partenariats internationaux, notamment au sein du Réseau international francophone de formation policière (FRANCOPOL), qui permettent des échanges d'expertise;
- Le Carrefour de l'information et du savoir (CIS), une bibliothèque virtuelle spécialisée en sécurité publique, ainsi que le CFIS comme lieu de partage des meilleures pratiques de FRANCOPOL;
- Un Centre d'évaluation des compétences et aptitudes professionnelles (CECAP) qui permet de soutenir les corps de police lors de l'évaluation du personnel, autant à l'embauche que pour des promotions ou des mutations.

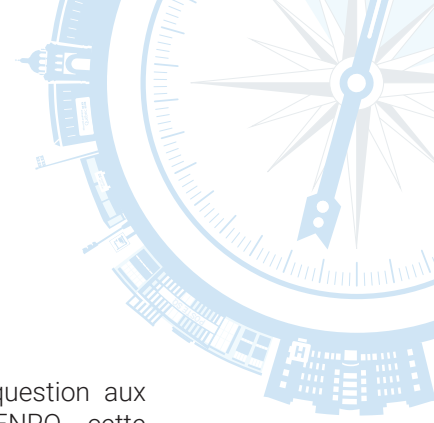
# Valeurs

## de l'organisation

Le code de valeurs de l'ENPQ (RIDER), mis en place en 2009, est encore d'actualité. Il concerne tous les employés et les clientèles au sein de l'École. Les convictions et principes derrière les valeurs institutionnelles sont la toile de fond du nouveau *Plan stratégique 2017-2021* :



# Démarche



Lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2017-2021* (voir le processus en annexe 2), l'École a mené un exercice de consultation afin de mieux comprendre le contexte dans lequel elle évolue et ainsi faire des choix stratégiques des plus éclairés.

Son personnel, ses clientèles et ses partenaires se sont exprimés, par le biais d'un questionnaire en ligne ou lors de rencontres réunissant des acteurs et des partenaires incontournables, sur des questions jugées déterminantes. 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 son plan stratégique en s'inspirant de méthodes contemporaines, suggérées par le Mouvement québécois de la qualité<sup>1</sup>, par le Secrétariat du Conseil du trésor<sup>2</sup> et dans le respect des lignes directrices encadrant la démarche de planification stratégique du gouvernement du Québec<sup>3</sup>.



La démarche d'élaboration du plan stratégique a également pris en compte certains principes de développement durable, notamment celui de l'Accès au savoir qui se retrouve dans la majorité des objectifs stratégiques, tel qu'indiqué dans le présent document à l'aide de ce logo.

Pour sonder ses clientèles cibles internes et externes, l'ENPQ a utilisé la méthodologie du *Net Promoter® Score* (NPS)<sup>4</sup>.

La méthode NPS permet à une organisation de comprendre rapidement ce que la personne sondée pense à son sujet, ce qui contribue à mieux orienter ses stratégies. Cette méthode est l'un des meilleurs indicateurs de la fidélité de la clientèle parmi les sondages de satisfaction client traditionnels.

Elle consiste à poser une seule question aux participants. Dans le cas de l'ENPQ, cette question était : « Dans quelle mesure recommanderiez-vous l'ENPQ à un ami ou un collègue? ». Les participants évaluaient leur réponse sur une échelle de 0 à 10. Leur réponse se classait dans les catégories suivantes :

0-6 = Détracteurs : clients mécontents qui peuvent parler en mal de votre marque et lui nuire.

7-8 = Passifs : clients satisfaits, mais indifférents, qui pourraient être sensibles aux offres de la concurrence.

9-10 = Promoteurs : clients fidèles qui vont continuer à acheter vos produits tout en les conseillant à d'autres.

Mis au point par Fred Reichheld, auteur de *The Ultimate Question*, le NPS est une mesure de la fidélité de la clientèle qui prédit la probabilité qu'un client achète à nouveau un produit d'une entreprise ou conseille cette entreprise à un ami. Les scores NPS peuvent aller de -100, où tous les clients sont des détracteurs, à 100, où tous les clients sont des promoteurs.

En janvier 2017, l'École a ainsi sondé 317 répondants.

Le score global ENPQ était de **50** avec une majorité de 59 % de répondants de type promoteurs, ce qui représente un résultat positif pour l'organisation. Les répondants de type passif représentaient 31,9 %. Enfin, les détracteurs se situaient à 9,1 %.

La méthode NPS permet aussi de comparer les résultats entre les différentes catégories de répondants (voir le résumé dans le document présenté à l'annexe 3).

1- Mouvement québécois de la qualité (2016), *Les sept clés pour réussir votre planification stratégique*, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 53 p.

2- Secrétariat du Conseil du trésor (2014), *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 62 p.

3- Ministère du Conseil exécutif (2013), *Lignes directrices encadrant la démarche de planification stratégique des ministères, des sociétés d'État et des autres organismes du gouvernement du Québec*. Québec (Province) : Ministère du Conseil exécutif, 24 p.

4- SurveyMonkey, *Sondage Net Promoter (NPS)*, janvier 2017, <https://fr.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>

# Contexte

L'École est déterminée à jouer pleinement son rôle dans le développement du savoir policier, en apportant des idées nouvelles, en animant le réseau et en stimulant les échanges avec l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'elle. Elle vise ainsi à augmenter sans cesse le niveau de professionnalisme des acteurs de la sécurité publique et à renforcer sa crédibilité en tant qu'institution de formation de niveau supérieur.

## Une clientèle en évolution

Les besoins et les réalités budgétaires et organisationnelles des diverses clientèles policières et de la sécurité publique changent et évoluent rapidement. L'École doit constamment faire preuve d'agilité organisationnelle afin d'identifier les changements du marché et s'adapter aux modes d'organisation et de prestation des activités de formation.

## L'importance des partenariats et de l'innovation

L'importance de l'harmonisation des pratiques policières et la rareté des ressources, favorisent la création de partenariats permanents et structurés, tant pour le développement que pour la prestation de formation. Sur ce plan, il faut également soutenir l'innovation avec les partenaires de façon à multiplier les activités de recherche pertinentes, enrichir la formation, et ce, toujours au profit d'une plus grande professionnalisation des fonctions du domaine de la sécurité.

L'École souhaite continuer à mettre en œuvre toute sa créativité pour mieux répondre aux réalités des clientèles et ainsi les fidéliser.

Au cours de la dernière décennie, les activités

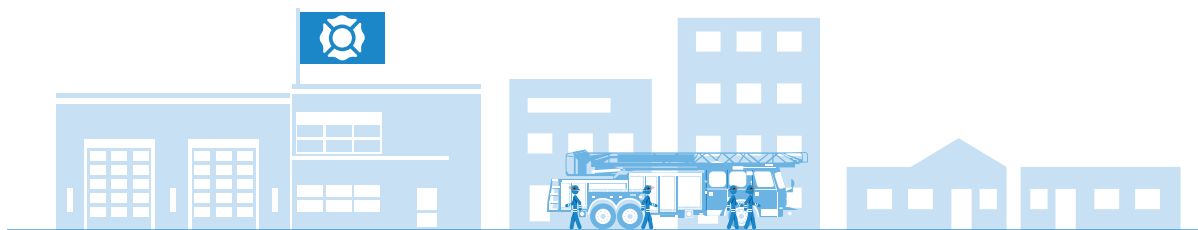
de formation autres que policières se sont grandement accrues. Les actions mises de l'avant pour favoriser l'intégration de nouvelles clientèles, et ce, dans le respect de notre mission première, ont porté leurs fruits.

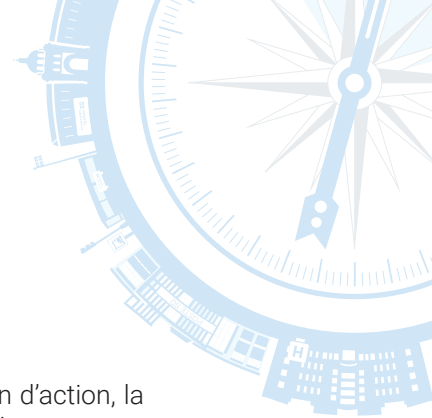
Cependant, l'École a aussi connu un contexte budgétaire difficile au cours des dernières années, tout comme ses clients et partenaires, ce qui a amené une baisse marquée des activités de formation.

Par ailleurs, certaines réalités sociales (telles que la radicalisation, la discrimination, la cybercriminalité, la corruption, les relations entre les autochtones et certains services publics, la protection des sources journalistiques, l'intervention auprès de personnes vulnérables, les crimes haineux, les manifestations controversées, l'intimidation, les violences sexuelles, la violence conjugale, la maltraitance des aînés, les surdosages d'opioïdes, la capacité de conduite affaiblie par les drogues et l'évolution de la science policière) dirigent l'ENPQ vers une vision intégrée de formation, favorisant une réponse novatrice qui assure une cohérence entre les différents partenaires du continuum de formation, des institutions d'enseignement collégial jusqu'à l'utilisateur final.

## Les apprentissages de la planification stratégique antérieure

L'intégration des actions et de la vision de la *Planification stratégique 2012-2017* de l'École dans son quotidien opérationnel a permis aux membres du comité de direction ainsi qu'à l'ensemble du personnel d'identifier l'importance d'être à l'écoute de ses clients et de s'adapter rapidement à l'environnement.





Le bilan des derniers exercices démontre que l'École a été très active sur le plan du développement et de l'adaptation de formations de pointe. Son dynamisme est également remarquable en matière de recherche. Ce leadership a été exercé auprès du réseau de formation policière et des partenaires de sécurité publique, notamment en stimulant l'échange d'expertise et la mise en commun des savoirs.

Tel que prévu dans ce troisième plan d'action, la présente planification stratégique tient compte des principes de développement durable. Plus précisément, elle utilise le processus de prise en compte des principes de développement durable mis en place par l'École. L'École a identifié les principes de développement durable qui sont touchés par la mise en place des objectifs stratégiques.

### **L'intégration du développement durable**

La stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 (ci-après nommée « la Stratégie »), en vigueur depuis le 28 octobre 2015, repose sur sept enjeux fondamentaux, à savoir :

- 1) Le renforcement de la gouvernance par une meilleure intégration des dimensions environnementale, sociale et économique dans les décisions;
- 2) L'action responsable;
- 3) Le développement de la connaissance et l'innovation;
- 4) L'intégration de la préoccupation intergénérationnelle dans les actions;
- 5) L'engagement, le partage, la collaboration;
- 6) L'intégration de la culture au développement durable;
- 7) Le renforcement de la complémentarité des initiatives de développement durable et de lutte contre les changements climatiques.

Pour s'arrimer avec la finalité de cette stratégie, l'École a donc établi un troisième plan d'action (2016-2020) dans une continuité logique du premier et du deuxième, avec la poursuite de certaines activités et l'ajout de gestes qui représentent l'avancement de l'École en matière de développement durable au cours des dernières années.

### **Des services et des installations pour mieux répondre aux besoins des clientèles**

En plus des programmes de formation initiale, l'École offre aux policiers en exercice, aux agents de la paix et à toute personne œuvrant dans un domaine lié à la sécurité publique, des programmes de perfectionnement professionnel dans le domaine de la patrouille-gendarmerie, de l'intervention, de la communication, de la conduite d'urgence, de la sécurité routière, de l'emploi de la force, de l'enquête et de la gestion. Ces programmes leur permettent :

- D'évoluer dans leur cheminement de carrière;
- D'acquérir des connaissances ou des compétences;
- D'assurer la mise à jour de leurs connaissances et de leurs compétences.

Un des constats de l'exercice de consultation externe de la planification stratégique est 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.



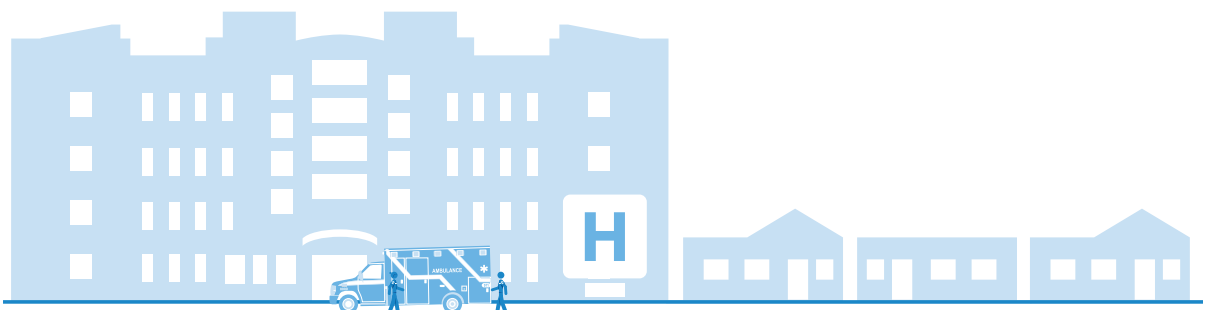
L'année 2016-2017 a permis de constater une reprise des activités, notamment en raison de la demande accrue de formation en perfectionnement professionnel policier ainsi que du développement de nouvelles clientèles à la Direction des activités et de la formation sur mesure (DAFM). La hausse des activités a exigé des efforts soutenus des membres du personnel compte tenu des effectifs réduits et de la complexité des mandats ainsi que de la diversité et la volatilité des clientèles.

Par ailleurs, l'École dispose maintenant d'un pavillon tactique pour offrir sa formation aux policiers et aux intervenants du domaine de la sécurité publique. Les nouveaux plateaux de formation ultramodernes permettent de créer des mises en situation encore plus réalistes dans les domaines de la communication et de l'intervention tactique, des situations de crise, des entrevues d'enquête, des témoignages à la cour ainsi que des interventions dans les unités correctionnelles, les transports publics et les palais de justice. Cet ajout au campus permet à l'École de diversifier et d'enrichir son offre de service auprès des corps de police et des clientèles de la sécurité publique.

Notons la révision du système de requalification et de maintien des compétences, la mise en œuvre du campus numérique, la mise en place d'un nouveau cadre de gestion budgétaire ainsi que l'aspect de la valorisation de l'approche client.

### **Le plan d'action pour la croissance**

À l'automne 2015 et à la suite d'une reprise des demandes de formation chez les clients et les partenaires de l'École, un plan d'action pour la croissance de l'École a été élaboré (voir annexe 4). Certaines grandes actions de ce plan transitoire ont été intégrées dans les objectifs stratégiques du *Plan stratégique 2017-2021*.



# Bilan des consultations

## internes et externes

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

### Facteurs de satisfaction

- La qualité des enseignements et des services;
- L'écoute des besoins des clients;
- La passion, l'engagement et la compétence que démontrent les instructeurs;
- La notoriété et la crédibilité de l'École;
- L'engagement du personnel;
- La qualité des installations.

### Attentes formulées

- L'École doit offrir des formations plus adaptées à la réalité des organisations policières (petites vs grandes organisations, milieu urbain versus milieu rural);
- L'École doit offrir plus de formations hors établissement, sur les lieux de travail, et plus de formations interactives en ligne;
- L'École doit mieux outiller les policiers aux nouvelles réalités sociales afin d'augmenter leur crédibilité ainsi que la confiance du citoyen;

- L'École doit être plus efficiente, plus agile et continuer d'optimiser ses processus;
- L'École doit démontrer plus d'ouverture et de souplesse à plusieurs niveaux;
- L'École doit arrimer le calendrier de son offre de cours aux calendriers des organisations policières;
- L'École doit diminuer les coûts facturés aux organisations;
- L'École doit favoriser l'arrimage du continuum de formation avec les collèges.



# Enjeux

Le bilan des consultations internes et externes a été transposé dans une matrice servant à effectuer une analyse de type forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) (voir annexe 5), permettant ainsi au comité de gestion de mieux évaluer la situation actuelle de l'École et d'établir les enjeux importants pour les quatre prochaines années. Ces enjeux sont définis ci-dessous.

## Une plus grande agilité afin de mieux répondre aux besoins des clients et partenaires

L'École doit être plus proactive afin de cerner les besoins émergents de ses clients et partenaires, tout en améliorant sa rapidité et son agilité à développer de nouveaux produits de formation en temps voulu. Elle doit également faire preuve de plus de souplesse dans ses calendriers de formation et dans sa structure de coûts, afin de permettre à ses clientèles de mieux relever le défi de la formation continue de leurs ressources humaines.

## Une amélioration de la gestion de la capacité organisationnelle

Tout comme les organisations policières, l'École doit surmonter de nombreux défis en matière de gestion de ressources humaines, financières et matérielles pour assurer la réussite de ses activités. Avec la reprise des activités de formation, elle a dû revoir sa gestion du risque pour assurer sa capacité à offrir les services. Au cours des dernières années, le contexte budgétaire a eu des impacts variables sur la gestion des effectifs. Ainsi, l'École devra continuer à intégrer plus de flexibilité dans la gestion de ses ressources afin de mieux répondre aux besoins des clientèles, et ce, dans le respect de la capacité de son personnel.

## L'importance de maintenir la qualité de ses formations

La qualité de la formation et la grande expertise des formateurs et experts font en sorte que les apprenants sont au fait de l'évolution des pratiques. Par ailleurs, offrir des formations accessibles, adaptées à la réalité terrain des policiers et à la fine pointe est un critère dont l'École doit tenir compte dans les prochaines années. La révision de la formation en déconcentration et de la requalification des moniteurs au Québec est un autre exemple où des changements importants sont attendus pour des raisons de maintien des compétences chez les acteurs de la sécurité publique.

## La compétitivité et l'attractivité de son offre de service

L'École doit continuer de diversifier son offre de formation et proposer davantage de formations en ligne et hors établissement, tout en soutenant ses clients dans la mise en œuvre de cette évolution.

L'intégration d'une culture d'innovation organisationnelle, grâce à la recherche et à la création de nouveaux outils d'évaluation de programme, permettra à l'École de demeurer compétitive sur un marché de plus en plus diversifié et exigeant.

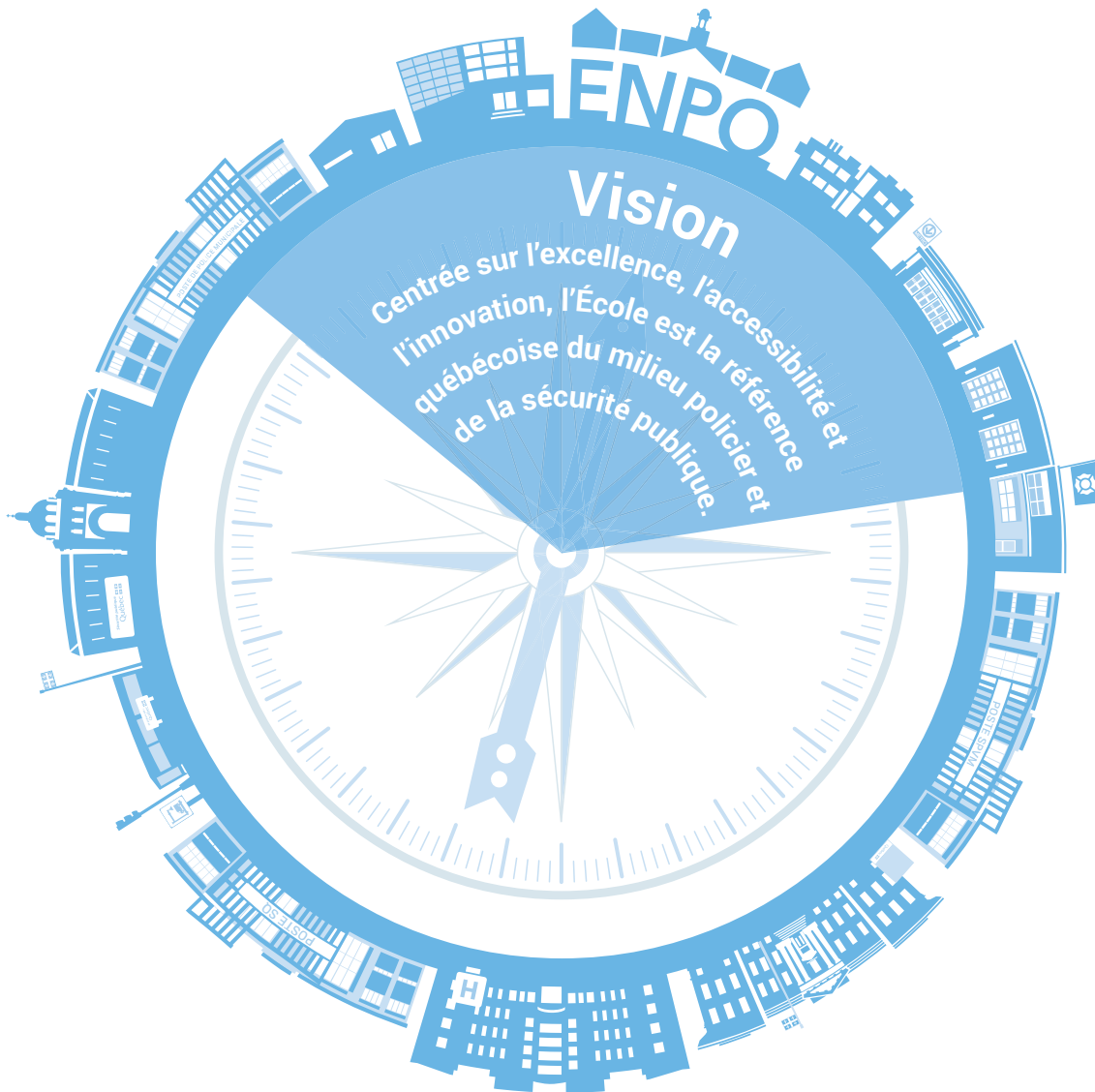
Le déploiement du campus numérique est un autre exemple d'innovation qui permettra à l'École de demeurer attractive, d'afficher son désir d'offrir des produits de qualité, de prioriser l'expérience de l'utilisateur et d'être un leader technologique au sein de son réseau de clients et partenaires.

L'École doit affirmer davantage son leadership dans le domaine de la formation en sécurité et croit fermement que l'innovation est l'une des clés dans la solution de cet enjeu.



# Vision

Dans un contexte de changements incessants et de situations complexes en sécurité publique, l'École doit démontrer plus d'agilité dans ses méthodes tout en étant branchée sur les besoins contemporains de ses clients et partenaires, afin d'offrir des activités adaptées et novatrices. Malgré que la notoriété de l'École et de son réseau est grande tant sur la scène nationale qu'internationale, elle doit continuer à affirmer son leadership afin d'être la référence en sécurité publique au Québec. L'École est aussi un partenaire privilégié pour le développement de carrière des clientèles du milieu policier et de la sécurité publique.



# Orientations stratégiques

## Orientation 1


### Valoriser l'approche client

Cette orientation fait référence à la valorisation des clientèles, partenaires et citoyens dans nos relations d'affaires. Ainsi, l'École enracinera une culture centrée sur le client, et ce, à tous les niveaux. L'École sera davantage à l'écoute de ses clients et partenaires, s'investira pour trouver des solutions qui amélioreront la fidélité et la satisfaction, et surtout, s'assurera de communiquer tous les gains aux partenaires grâce à l'apport de son personnel. Pour y arriver, l'École se donne trois objectifs à atteindre et plusieurs initiatives annuelles ou projets pour les soutenir.

### Objectif stratégique 1

#### Augmentation du nombre de « promoteurs » de l'École

Grâce à de nombreuses initiatives et projets, l'École souhaite rehausser le nombre de clients satisfaits et fidèles de 10 %. Ainsi, suite à l'exercice de la grande consultation, lequel est expliqué dans la section *Démarche* à la page 7, le pourcentage de répondants dits « passifs » était de 31,9 % tandis que le pourcentage de « promoteurs » était de 59 %.

 Augmentation du pourcentage de clients promoteurs de 10 % (59 % à 69 %) dans les 4 prochaines années.

Exemples d'initiatives ou de projets :

- Réalisation de projets de recherche fondamentale et appliquée ayant une incidence sur la formation policière;

- Mise en place d'un système cohérent d'assurance qualité où tous les acteurs pourront se coordonner et se structurer pour prendre de meilleures décisions d'optimisation;
- Consolidation et promotion des pratiques pédagogiques de l'ENPQ;
- Instauration d'un guichet unique pour effectuer des relances auprès des organisations policières et des autres clientèles;
- Intégration d'une semaine de formation en ligne préalable au programme de formation initiale en patrouille-gendarmerie;
- Tournées de promotion auprès des organisations.



- Accès au savoir
- Efficacité économique
- Participation engagement
- Production consommation responsable

### Objectif stratégique 2


#### Mise en place d'un nouveau cadre de gestion budgétaire

Les organisations policières investissent à hauteur d'environ 40 % du budget annuel de l'ENPQ et participent également au développement et à la prestation de la formation policière en mettant à contribution de multiples ressources.

L'ENPQ s'est donc donnée comme mandat de moderniser son modèle de financement, ainsi que ses processus financiers. Le modèle de financement actuel de l'École n'a pas été revu depuis le début des années 2000. Les besoins et les réalités budgétaires et organisationnelles des diverses clientèles policières et de la sécurité publique changent et évoluent rapidement, et les modes de prestation de la formation (en ligne,



hors établissement, en déconcentration) sont également en évolution.

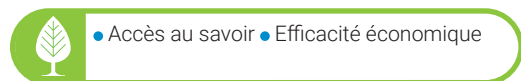
 D'ici 2021, mise en place d'un nouveau cadre budgétaire, avec un taux d'avancement de ce chantier de 100 %.

Le nouveau modèle de financement de l'École tiendra compte des éléments suivants :

- Le nouveau contexte budgétaire;
- Les nouveaux modes de prestation;
- Plus de transparence dans la présentation et l'utilisation du 1 % de la contribution des corps de police;
- L'optimisation des services aux différents corps de police orientée vers les besoins clients;
- Une approche renouvelée de la tarification des différentes clientèles.

Voici des exemples d'initiatives ou de projets :

- Modernisation du modèle de financement (incluant la modélisation du financement du Campus numérique);
- Révision des frais de scolarité;
- Étude de faisabilité et implantation d'un outil de gestion financière.



### Objectif stratégique 3

#### Diminution des délais de développement des formations identifiées comme prioritaires par les clients

Les formations identifiées comme prioritaires par les clients de l'École sont déterminées par le comité consultatif client. Ce comité est composé de représentants des niveaux de services des corps policiers québécois. L'École analysera, optimisera et dynamisera le processus de fonctionnement lié à ce comité afin d'améliorer la sélection et la portée des formations à développer ainsi que le temps de développement.

 Obtention d'un taux moyen annuel d'avancement du développement des formations ciblées de 80 %.

Exemples de formations ciblées qui seront développées pour l'année en cours :

- Mise à jour de la formation en enquête – drogues en collaboration avec le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM);
- Adaptation de la formation sur l'intervention à l'aide du bouclier inversé;
- Négociation d'une entente de commercialisation de la formation sur les crimes majeurs avec le Collège canadien de police (CCP);
- Développement d'une formation en partenariat avec le CCP, l'Association québécoise de criminalistique (AQC), la Sûreté du Québec (SQ) et l'UQTR pour former des techniciens en scène de crime.



## Orientation 2

### Adapter notre offre

L'École est un acteur principal de la formation en sécurité publique et elle doit par le fait même s'assurer d'offrir des formations à jour qui correspondent aux besoins de la société québécoise. Lors des dernières années, les clients ont clairement exprimé leur désir que l'École s'investisse davantage dans la formation en ligne et les accompagne dans ce virage.

L'École doit également évaluer comment mieux déployer ses activités en mode hors établissement. Elle souhaite ainsi mettre en œuvre toute sa créativité pour mieux répondre aux réalités des clientèles et se rapprocher d'elles.

Afin d'atteindre ce but, l'École se fixe trois objectifs ainsi que plusieurs initiatives annuelles ou projets à réaliser.

### Objectif stratégique 4

#### Révision du système de requalification et de maintien des compétences des policiers et des intervenants en sécurité publique


Le contenu des cours qu'offre l'École est constamment appelé à évoluer, que ce soit à la suite de recommandations émanant d'autorités diverses, de nouvelles responsabilités liées à une fonction, de nouvelles lois, de l'évolution des pratiques, etc.

Au cours des dernières années, plusieurs des recommandations provenant de diverses

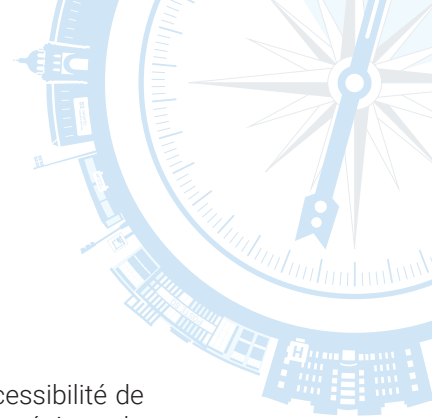
instances touchaient la formation initiale des policiers et questionnaient leur requalification et le maintien de leurs compétences au cours de leur carrière. De plus, l'analyse des bilans des formations suivies annuellement par les policiers québécois nous permet de constater le travail à accomplir en matière de requalification et de maintien des compétences. Les activités de perfectionnement professionnel sont encore partiellement éclatées et manquent parfois de cohérence. Le système québécois de requalification et de maintien des compétences des policiers mérite d'être revu et consolidé surtout dans des domaines sensibles comme :

- L'emploi de la force;
- Le tir;
- Les enquêtes;
- La conduite d'urgence;
- L'intervention policière reliée aux nouvelles réalités sociales.

Ces domaines représentent des enjeux importants de sécurité publique, car les interventions dans ces matières ont des impacts sur la vie des citoyens et sur le plan public. La mise en place d'une offre de service renouvelée de l'École en cette matière permettrait le rehaussement du système de maintien des compétences comme il existe dans plusieurs autres provinces canadiennes et autres pays. De plus, une offre de formation visant le perfectionnement des moniteurs et des instructeurs sera structurée et déployée.

 D'ici 2021, avancement du chantier de révision du système de requalification et de maintien des compétences des policiers et intervenants en sécurité publique de 100 %.





Voici quelques initiatives qu'elle entend prendre :

- Refonte du programme de formation des moniteurs et instructeurs en emploi de la force;
- Révision de la directive sur la gestion du réseau de moniteurs et instructeurs;
- Mise sur pied de classes de maître;
- Évaluation de la faisabilité de mettre en place un règlement en gestion;
- Évaluation de la faisabilité d'élargir les qualifications à d'autres domaines.



- Accès au savoir • Partenariat et coopération
- Participation engagement • Subsidiarité

## Objectif stratégique 5

### Augmentation des formations en ligne et en mode hors établissement

Après avoir connu une augmentation significative du recours aux technopédagogies dans ses formations au cours des dernières années, l'École s'est lancée dans une démarche structurante visant à mieux baliser son offre de service et ses processus de production en ce domaine. En plus d'améliorer la coordination des efforts consentis par les intervenants impliqués dans la production de ressources technopédagogiques, l'École a entrepris différents virages lui permettant désormais d'offrir à ses clientèles des ressources toujours mieux adaptées aux besoins des apprenants et formateurs d'aujourd'hui. Ces efforts de structuration ont pu s'effectuer parallèlement à une augmentation des projets grâce, en bonne partie, à la mobilisation de nouvelles ressources dans le développement technopédagogique.

De plus, l'École désire accroître l'accessibilité de son offre de service dans toutes les régions du Québec. Même si la prestation de services en mode hors établissement s'est accrue au cours des dernières années, la clientèle souhaite que l'École fasse des efforts supplémentaires en ce sens.



Deux indicateurs distincts sont prévus pour cet objectif stratégique, soit :

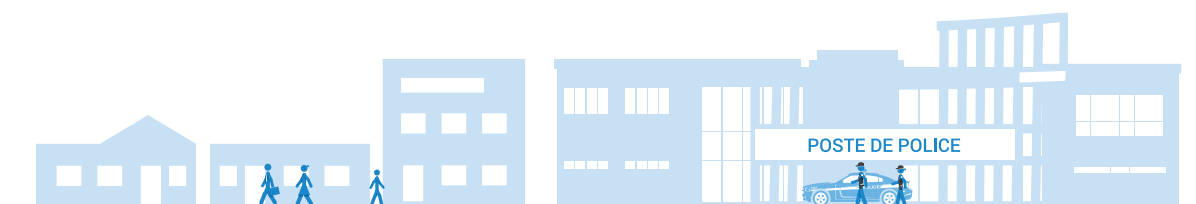
- a) Annuellement, 50 % des nouvelles activités de formation offertes par l'École contiendront des activités de formation en ligne;
- b) Croissance des formations en mode hors établissement au perfectionnement policier pour atteindre une proportion de 33 % en 2021.

Voici quelques initiatives qu'elle entend prendre :

- Soutien du Service de police de l'agglomération Longueuil (SPAL) dans son virage vers la formation en ligne afin de concevoir des formations et les intégrer sur la plateforme de formation en ligne de l'École;
- Actualisation de la plateforme d'apprentissage en ligne;
- Élaboration d'une stratégie de déploiement et de suivi des formations en ligne;
- Rencontres du comité opérationnel en technopédagogie pour la mise en œuvre des orientations.



- Accès au savoir • Internalisation des coûts
- Efficacité économique • Partenariat et coopération



## Objectif stratégique 6

### Intégration dans les formations des actions relatives aux réalités sociales

Plusieurs plans d'action gouvernementaux sont mis en place par le ministère de la Sécurité publique (MSP) et d'autres ministères afin de répondre aux préoccupations en matière de réalités sociales (ces réalités sociales sont nommées à la page 8 du présent document) ou pour donner suite aux recommandations émises, par exemple, lors de la production de rapports d'enquête. L'École accorde une grande importance à ces préoccupations sociales reliées à la formation dans le domaine de la sécurité publique. À cet égard, elle déterminera des actions spécifiques pour chacune des réalités sociales afin que la formation soit toujours à la fine pointe.

- Développement d'une formation sur les impacts psychologiques pour les policiers, pompiers et autres premiers répondants;
- Intégration d'éléments de formation portant sur les réalités autochtones et les violences sexuelles dans les programmes;
- Mise à niveau de nouvelles réalités en matière de violence conjugale.

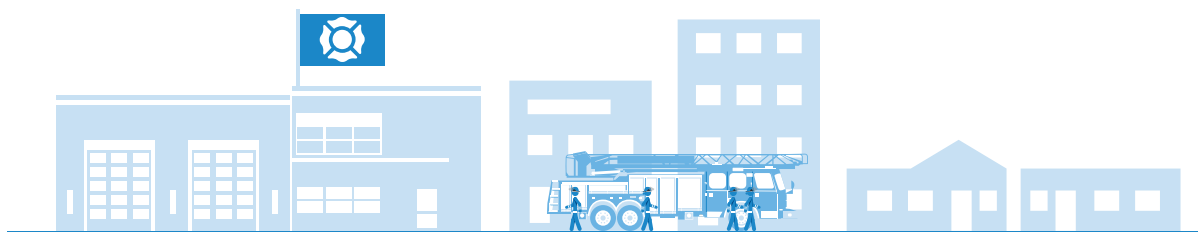


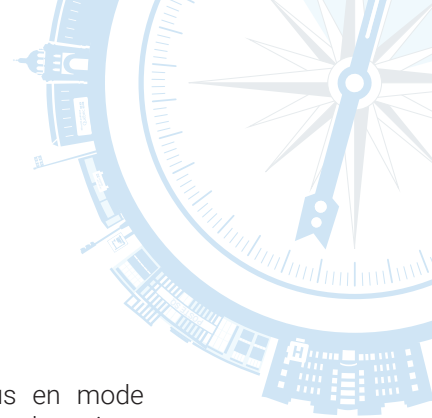
- Accès au savoir • Équité et solidarité sociales
- Partenariat et coopération • Participation engagement
- Prévention • Subsidiarité • Santé et qualité de vie

 Obtention d'un taux moyen annuel d'avancement au niveau des actions relatives aux réalités sociales à 80 %.

Voici quelques initiatives qu'elle entend prendre :

- Développement d'une formation sur les notions de désescalade pour le patrouilleur;
- Harmonisation des contenus du Programme de formation initiale en patrouille-gendarmerie (PFIPG) avec les départements des Techniques policières des établissements d'enseignement collégial;





## Orientation 3

### Innover dans nos pratiques

Pour être la référence québécoise du milieu policier et de la sécurité publique, l'École entend innover afin d'améliorer ses performances, faire preuve de plus de leadership et d'ouverture, collaborer davantage avec ses partenaires dans un objectif ultime d'amélioration de ses résultats, et ce, toujours dans le respect de son capital humain. En conséquence, les vecteurs d'innovation pour les quatre prochaines années sont les démarches d'amélioration selon une philosophie d'excellence opérationnelle une vision avant-gardiste des technologies de l'information intégrées dans un campus numérique et, finalement, une intégration d'une culture d'innovation dans l'organisation grâce à ses activités de recherche et de développement organisationnel. Ce n'est qu'à la rencontre de ses clients et partenaires qu'elle pourra réinventer l'École de demain.

Pour y arriver, l'École se donne trois objectifs à atteindre et plusieurs initiatives annuelles ou projets pour les soutenir.

#### Objectif stratégique 7

#### Respect du capital humain dans l'amélioration de l'excellence opérationnelle

L'excellence opérationnelle est un ensemble de démarches d'amélioration de la performance au sein d'une organisation ainsi que des individus et équipes qui la constituent. Cette approche doit se déployer dans un climat de travail harmonieux, dans le respect de son personnel et de sa capacité organisationnelle.

L'École fonctionne de plus en plus en mode réseau selon une approche de gestion de projets. Cette approche exige du personnel qu'il adopte des modes de relations et d'échanges qui répondent le mieux aux situations. Elle suppose de sa part un minimum de maîtrise des nouvelles technologies de communication.

Les initiatives reliées à cet objectif stratégique seront principalement des révisions de processus ainsi que des améliorations des méthodes collaboratives et de résolutions de problèmes. L'École sera à l'affût de tout ce qui pourra contribuer à ce qu'elle devienne plus efficace et efficiente grâce au déploiement de ses ressources et compétences, ainsi que leur combinaison et leur coordination.



Pour ce faire, l'École a choisi des indicateurs de performance qui devront se classer dans la catégorie « fort » d'ici 2021.

Quatre indicateurs distincts sont prévus pour cet objectif stratégique, soit :

- a) Taux de satisfaction de son personnel selon le sondage NPS;
- b) Taux d'avancement des processus d'amélioration ciblés comme prioritaires;
- c) Taux d'employés ayant travaillé plus de 150 heures en temps supplémentaire par année;
- d) Taux d'employés rencontrés dans le cadre du processus d'appréciation du personnel.



Voici quelques initiatives qu'elle entend prendre :

- Rencontres mensuelles de la Régie de la planification logistique;
- Optimisation du processus d'affectation des ressources (humaines et matérielles);
- Révision des programmes d'induction;
- Optimisation du processus d'offre de cours et du calendrier des formations;
- Bilan annuel des initiatives réalisées par le Comité sur la qualité de vie au travail (QVT).



• Santé et qualité de vie • Subsidiarité • Prévention

## Objectif stratégique 8

### Mise en œuvre du Campus numérique

La réflexion et les considérations qui ont mené à l'élaboration de la Vision 2021 de l'École en matière de ressources informationnelles ont été alimentées par l'analyse de la situation actuelle et de différentes consultations auprès des usagers internes et externes.

Le nouveau *Plan directeur des ressources informationnelles* (PDRI) définit les chantiers technologiques que l'École doit prioriser afin d'offrir des activités de formation accessibles, à la fine pointe et de niveau supérieur. Il tient compte des efforts de développement des technologies de l'information, de maintenance, de soutien aux usagers ainsi que de sécurité de l'information afin d'assurer la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des environnements et des données.

Ces orientations ont conduit l'École, entre autres, à envisager la mise en œuvre d'un Campus numérique qui serait défini par un portail unique, une accessibilité améliorée aux plateformes de l'École ainsi que la mise en place d'un environnement et de services technologiques et technopédagogiques disponibles pour nos partenaires et clients. L'arrimage avec le campus physique existant favorisera la diversification de l'offre de formation et de services en multipliant les accès à nos partenaires et clients.



Le taux de réalisation du PDRI est l'indicateur de la réussite de cet objectif stratégique que l'École souhaite concrétiser à 80 % d'ici 2021.

Voici quelques initiatives qu'elle entend prendre :

- Suivi des objectifs du *Plan directeur des ressources informationnelles*;
- Mise en place d'un environnement d'apprentissage pour les partenaires;
- Implantation du *Système de gestion des dossiers scolaires (SGDS)/portail unique*;
- Implantation de terminaux véhiculaires au PFIG.



• Accès au savoir • Efficacité économique  
• Participation engagement • Subsidiarité



## Objectif stratégique 9

### Intégration d'une culture d'innovation organisationnelle

L'innovation représente la concrétisation de nouvelles idées pour faire face à l'environnement changeant, rapide et complexe dans lequel nous évoluons. Pour devenir une organisation plus innovante, l'École doit aligner sa stratégie d'affaires et développer son agilité en gestion, production et commercialisation pour mieux satisfaire et fidéliser sa clientèle. La base de ce virage est l'intégration d'une culture d'innovation qui permettra aux employés d'être alignés à cette volonté et d'y voir du sens.

Pour cet objectif stratégique, l'École s'est inspiré du modèle de Soren Kaplan revu par Quali-Scope, qui mesure et compare à l'aide d'un questionnaire<sup>5</sup> la perception et les attentes de la direction sur 21 éléments clés touchant la culture d'innovation. Une première évaluation a été réalisée à titre d'année de référence en janvier 2018 auprès du comité de gestion. L'École se situe actuellement à l'entrée de la catégorie « innovation ouverte » avec un pointage de 2,08 sur une échelle de 2 à 3.

Ainsi, l'innovation « fermée » est centrée sur le contrôle interne des processus d'innovation et des étapes charnières de développement, l'innovation « ouverte » intègre quant à elle des approches de développement plus agiles et itératives. Elle demande une culture qui favorise les comportements innovants ainsi que la collaboration en équipe, la co-création et la mobilisation des intelligences pour assurer la pérennité et le développement de l'École.

<sup>5</sup> Évaluation de la culture innovante de mon organisation, 2017 Contenu original anglais (19 éléments) - Soren Kaplan/ traduction, expansion (21 éléments), et ajout de la section « Attentes » - Claude Edmond et Charlotte Goudreault - Quali-Scope.



L'indicateur de performance retenu vise à ce que l'École prenne de la maturité dans la catégorie « innovation ouverte » en atteignant un pointage de 2,5 ou plus d'ici 2021.

Voici quelques initiatives qu'elle entend prendre :

- Mise en place d'un plan d'action;
- Reconnaissance des initiatives innovantes;
- Création d'outils innovants d'évaluation de programme;
- Mise en place de stratégies de veille menant à la proposition de nouvelles opportunités de formation et/ou de nouvelles approches pédagogiques.



- Équité et solidarité sociales
- Participation engagement
- Santé et qualité de vie



# Conclusion

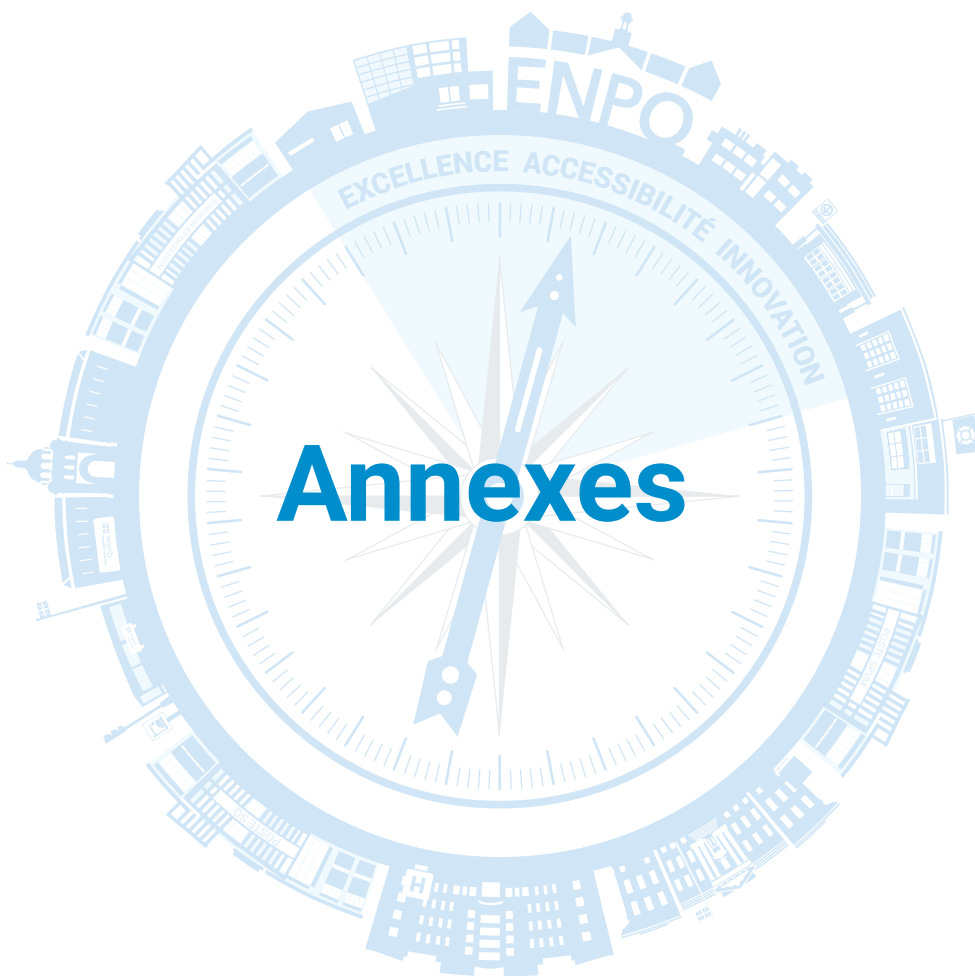
Concrète et contemporaine, avec ses trois orientations, ses neuf objectifs stratégiques et plusieurs initiatives planifiées, la planification stratégique se veut surtout un exercice mobilisateur et rassembleur, tourné vers l'action, et collé à la réalité du contexte et des enjeux de l'École, de son personnel et de ses clients et partenaires.

Elle se traduira 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 de façon à pouvoir être modifiée et adaptée 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 indicateurs, répondants et tableau de suivis) 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 permettra de faire un suivi adéquat de l'action et une reddition de comptes transparente auprès de nos autorités, instances et partenaires et, surtout, de maintenir le *Plan stratégique* vivant.









# Tableau synthèse

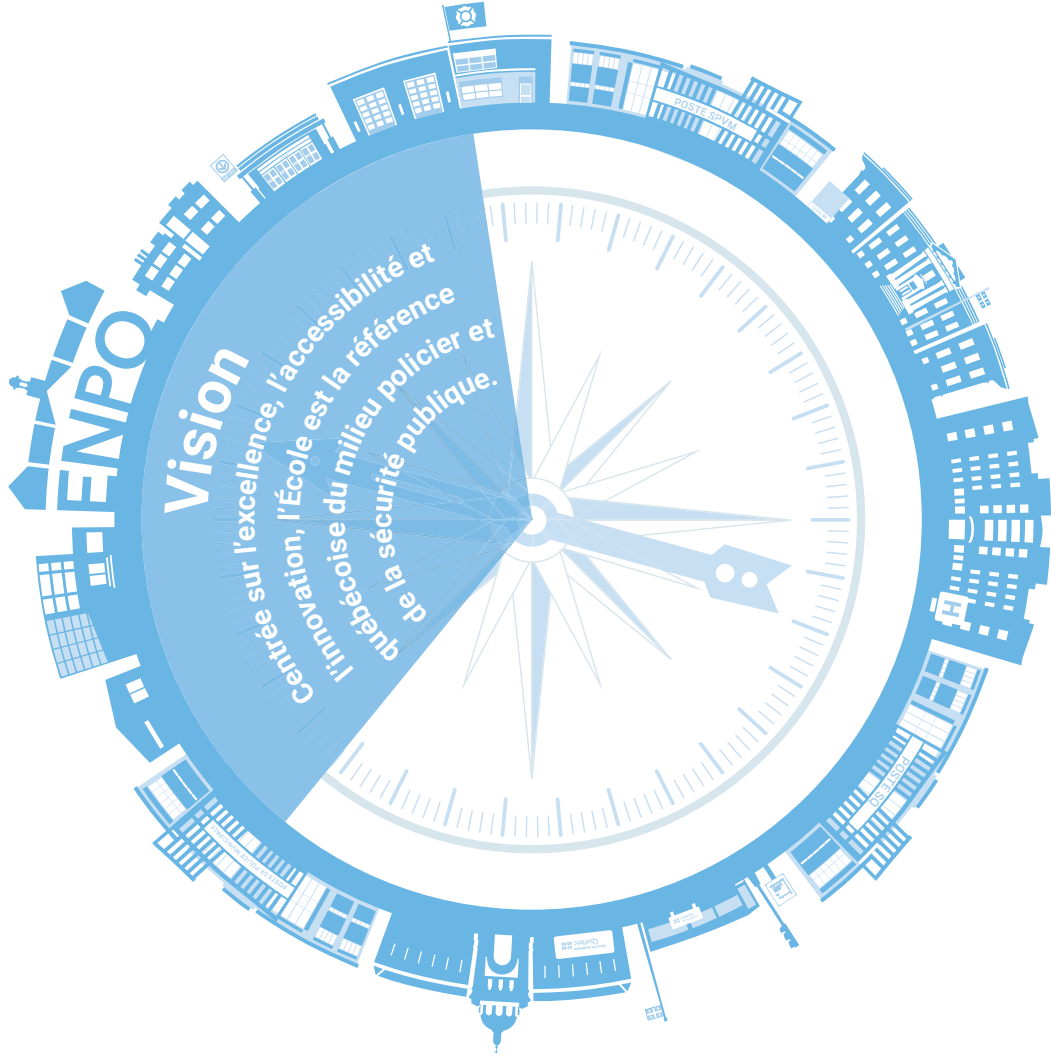
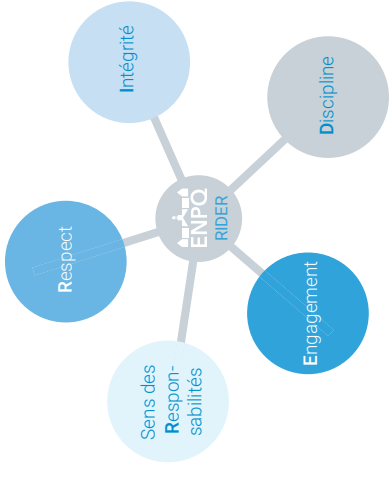
# Plan stratégique 2017-2021

Objectifs stratégiques	Cibles	Projets et initiatives
<b>Orientation 1 – Valoriser l’approche client</b>		
<b>1-</b> Augmentation du nombre de « promoteurs » de l’École	 Augmentation du pourcentage de clients promoteurs de 10 % (59 % à 69 %) dans les 4 prochaines années.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de projets de recherche fondamentale et appliquée ayant une incidence sur la formation policière;</li> <li>• Mise en place d’un système cohérent d’assurance qualité où tous les acteurs pourront se coordonner et se structurer pour prendre de meilleures décisions d’optimisation;</li> <li>• Consolidation et promotion des pratiques pédagogiques de l’ENPQ;</li> <li>• Instauration d’un guichet unique pour effectuer des relances auprès des organisations policières et des autres clientèles;</li> <li>• Intégration d’une semaine de formation en ligne préalable au programme de formation initiale en patrouille-gendarmerie (PFIPG);</li> <li>• Tournées de promotion auprès des organisations.</li> </ul>
<b>2-</b> Mise en place d’un nouveau cadre de gestion budgétaire	 D’ici 2021, mise en place d’un nouveau cadre budgétaire, avec un taux d’avancement de ce chantier de 100 %.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisation du modèle de financement (incluant la modélisation du financement du Campus numérique);</li> <li>• Révision des frais de scolarité;</li> <li>• Étude de faisabilité et implantation d’un outil de gestion financière.</li> </ul>
<b>3-</b> Diminution des délais de développement des formations identifiées comme prioritaires par les clients	 Obtention d’un taux moyen annuel d’avancement du développement des formations ciblées de 80 %.	2017-2018 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la formation en enquête – drogues en collaboration avec le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM);</li> <li>• Adaptation d’une formation sur l’intervention à l’aide du bouclier inversé;</li> <li>• Négociation d’une entente de commercialisation de la formation sur les crimes majeurs avec le Collège canadien de police (CCP);</li> <li>• Développement d’une formation en partenariat avec le CCP, l’Association québécoise de criminalistique (AQC), la Sûreté du Québec (SQ) et l’UQTR pour former des techniciens en scène de crime.</li> </ul>
<b>Orientation 2 – Adapter notre offre</b>		
<b>4-</b> Révision du système de formation en requalification et de maintien des compétences des policiers et des intervenants en	 D’ici 2021, avancement du chantier de révision du système de requalification et du maintien des compétences des policiers et intervenants en sécurité publique de 100 %.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refonte du programme de formation des moniteurs et instructeurs en emploi de la force;</li> <li>• Révision de la directive sur la gestion du réseau de moniteurs et instructeurs;</li> <li>• Mise sur pied de classes de maître;</li> <li>• Évaluation de la faisabilité de mettre en place un règlement en gestion;</li> </ul>

sécurité publique		<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de la faisabilité d'élargir les qualifications à d'autres domaines.</li> </ul>
<b>5-</b> Augmentation des formations en ligne et en mode hors établissement	 <p>Deux indicateurs distincts sont prévus pour cet objectif stratégique, soit :</p> <p>a) Annuellement, 50 % des nouvelles activités de formation offertes par l'École contiendront des activités de formation en ligne;</p> <p>b) Croissance des formations en mode hors établissement au perfectionnement policier pour atteindre une proportion de 33 % en 2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien du Service de police de l'agglomération Longueuil (SPAL) dans son virage vers la formation en ligne afin de concevoir des formations et les intégrer sur la plateforme de formation en ligne de l'École;</li> <li>Actualisation de la plateforme d'apprentissage en ligne;</li> <li>Élaboration d'une stratégie de déploiement et de suivi des formations en ligne;</li> <li>Rencontres du comité opérationnel en technopédagogie pour la mise en œuvre des orientations.</li> </ul>
<b>6-</b> Intégration dans les formations des actions relatives aux réalités sociales	 <p>Obtention d'un taux moyen annuel d'avancement au niveau des actions relatives aux réalités sociales à 80 %.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'une formation sur les notions de désescalade pour le patrouilleur;</li> <li>Harmonisation des contenus du PFIPIG avec les départements des Techniques policières des établissements d'enseignement collégial;</li> <li>Développement d'une formation sur les impacts psychologiques pour les policiers, pompiers et autres premiers répondants;</li> <li>Intégration d'éléments de formation portant sur les réalités autochtones et les violences sexuelles dans les programmes;</li> <li>Mise à niveau de nouvelles réalités en matière de violence conjugale.</li> </ul>
<b>Orientation 3 – Innover dans nos pratiques</b>		
<b>7-</b> Respect du capital humain dans l'amélioration de l'excellence opérationnelle	 <p>Pour ce faire, l'École a choisi des indicateurs de performance qui devront se classer dans la catégorie « fort » d'ici 2021. Quatre indicateurs distincts sont prévus pour cet objectif stratégique, soit :</p> <p>a) Taux de satisfaction de son personnel selon le sondage NPS;</p> <p>b) Taux d'avancement des processus d'amélioration ciblés comme prioritaires;</p> <p>c) Taux d'employés ayant travaillé plus de 150 heures en temps supplémentaire par année;</p> <p>d) Taux d'employés rencontrés dans le cadre du processus d'appréciation du personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontres mensuelles de la Régie de la planification logistique;</li> <li>Optimisation du processus d'affectation des ressources (humaines et matérielles);</li> <li>Révision des programmes d'induction;</li> <li>Optimisation du processus d'offre de cours;</li> <li>Bilan annuel des initiatives réalisées par le Comité sur la qualité de vie au travail (QVT).</li> </ul>
<b>8-</b> Mise en œuvre du Campus numérique	 <p>Le taux de réalisation du PDR1 est l'indicateur de la réussite de cet objectif stratégique que l'École souhaite concrétiser à 80 % d'ici 2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des objectifs du Plan directeur des ressources informationnelles (PDR1);</li> <li>Mise en place d'un environnement d'apprentissage pour les partenaires;</li> <li>Implantation du Système de gestion des dossiers scolaires (SGDS) / portail unique;</li> <li>Implantation de terminaux véhiculaires au PFIPIG.</li> </ul>
<b>9-</b> Intégration d'une culture d'innovation organisationnelle	 <p>L'indicateur de performance retenu vise à ce que l'École prenne de la maturité dans la catégorie « innovation ouverte » en atteignant un pointage de 2,5 ou plus d'ici 2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un plan d'action;</li> <li>Reconnaissance des initiatives innovantes;</li> <li>Création d'outils innovants d'évaluation de programme;</li> <li>Mise en place de stratégies de veille menant à la proposition de nouvelles opportunités de formation et/ou de nouvelles approches pédagogiques.</li> </ul>

# Plan stratégique 2017-2021

## École nationale de police du Québec



Au cœur du continuum de formation, l'École nationale de police du Québec offre des activités afin de développer et

maintenir les compétences des acteurs  
et partenaires de la communauté  
policière et de la sécurité publique.

# Orientations

**1** Valoriser  
l'approche  
client

**2** Adapter  
notre offre

**3** Innover  
dans nos  
pratiques

# Enjeux

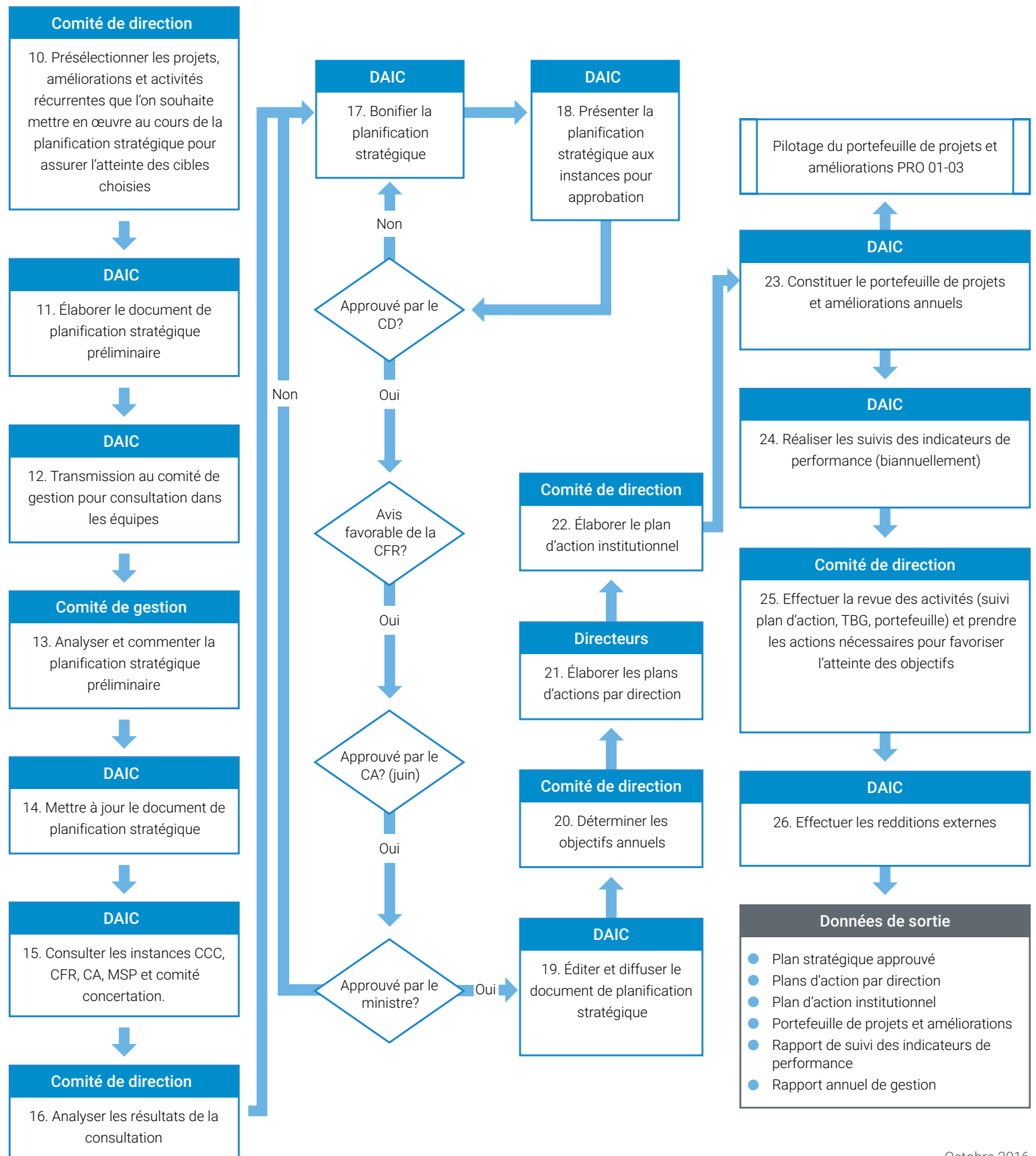
Une plus grande agilité  
afin de mieux répondre  
aux besoins des clients  
et partenaires

Une amélioration  
de la gestion  
de la capacité  
organisationnelle

L'importance de  
maintenir la qualité  
de ses formations

La compétitivité  
et l'attractivité de son  
offre de service







## NPS par clientèle

Score NPS	Nbre Répondants	Clientèles
69	81	Personnel de l'ENPQ
65	34	État-major des corps de police (responsable de formation)
57	99	Aspirant policier
15	27	Client sécurité publique (ASC, CRQ, STM, etc.)
0	41	Policier
nd	15	Cégep/Collège (responsable de formation)
nd	11	Citoyen/grand public
nd	4	Université
nd	5	Autre
<b>50</b>	<b>317</b>	<b>Total/score global École</b>

# Le plan d'action pour la croissance ENPQ

2015 - 2016

**1** Améliorer le système de requalification et maintien

**Livrables :**

- 1- Benchmarking
- 2- Analyse d'impacts des systèmes (avantages / inconv.)
- 3- Proposition de système
- 4- Règlement?
- 5- Mise à jour de DIR 02-01

**Groupe de travail :**

DG - DAIC (juridique) - PP - Offre de cours - DAFM - OS - DDPS (CEPDEP et CSE) - Finances - PFIPG

**Instances :**

Régie pédago.- CD - CA - CFR - MSP

**2** Positionner le campus physique et le développement de cours

**Livrables :**

- 1- Réflexion sur l'agilité dans le développement
- 2- Réflexion sur le comment? (EC, HE, ED, partenariats)
- 3- Réflexion sur le quoi? (offre de service, créneaux, prise de besoins)
- 4- Réflexion sur le qui? (diversification des clientèles)

**Groupe de travail :**

DG - DAIC - PP - DAFM - DDPS (pédagogie) - Offre de cours - Finances

**Instances :**

CD - CA - CFR

**3** Positionner le campus numérique

**Livrables :**

- 1- Vision
- 2- Stratégie sur le continuum de formation
- 3- Réflexion sur le comment?
- 4- Réflexion sur le quoi?
- 5- Réflexion sur le qui?

**Groupe de travail :**

DG - DAIC - PP - DAFM - DDPS (technopédagogie) - SRMTI - PP - DAFM - PFIPG - Finances

**Instances :**

CD - CCRI - CA - CFR

2016 - 2017

4

### Repenser le financement

#### Livrables :

- 1- Liste des impacts financiers d'un nouveau positionnement
- 2- Stratégie de financement

#### Groupe de travail :

DG - DAIC - Finances - DRH - SHI

#### Instances :

CD - CA

5

### Clarifier et repenser la communication clientèle

#### Livrables :

- 1- Liste des publics cibles
- 2- Stratégie de vente / relance / reddition
- 3- Définition des rôles et responsabilités

#### Groupe de travail :

DG - DAIC  
(communications et institutionnel) - OS - Offre de cours  
- PP - DAFM - PFIPG

#### Instances :

CD

6

### Mettre en oeuvre le plan d'action

#### Mettre en commun les plans d'actions des cinq axes de croissance :

Système de requalification et maintien  
Campus physique  
Campus numérique  
Financement  
Communications  
Mettre en oeuvre

#### Groupe de travail :

Tous

# Analyse FFOM

## du Plan stratégique 2017-2021

### Facteurs internes

Ce sur quoi nous avons un pouvoir

## Forces

- La qualité de l'enseignement et des services;
- La notoriété et la crédibilité de l'École;
- La passion, l'engagement, la compétence des instructeurs au PFIPG;
- Le réseau de moniteurs et d'instructeurs établi et considérable;
- L'attractivité de l'École;
- Les employés de l'École sont engagés et fiers;
- Le Plan des ressources informationnelles (PDRI) contemporain;
- La structure organisationnelle valorisante (valeur, gestion);
- La belle fraternité au sein du PFIPG;
- Le climat de travail agréable et la belle complicité dans les équipes;
- La rigueur et la structure formative du PFIPG;
- Son personnel professionnel;
- Branchée sur les besoins des organisations policières.

### Facteurs externes

Qu'on peut influencer, mais qu'on ne peut pas contrôler

## Opportunités

- La plateforme de formation en ligne (MLS);
- Maintenir l'uniformité des formations des policiers (défi);
- Le positionnement global de l'École (sécurité intérieure);
- Dynamiser le réseau des formateurs de « diffuseur à coach »;
- Profiter du potentiel du vaste réseau des formateurs et instructeurs;
- La volonté de collaboration des organisations policières;
- S'arrimer davantage au continuum de la formation des cégeps;
- 50<sup>e</sup> de l'École;
- Collaborer davantage à des projets novateurs des universités;
- Faire rayonner nos relations d'affaires;
- SPVM : Besoin de recruter des policiers avec des diplômes universitaires et civils car ils seraient mieux outillés pour travailler avec la technologie moderne;
- Former plus de moniteurs en déconcentration;
- Augmenter notre offre de formation hors établissement;
- Augmenter notre offre de formation en ligne;
- 1 000 départs à la retraite envisagés d'ici 2020 au SPVM;
- Former des policiers compétents face aux nouvelles réalités sociales;
- Offrir une journée de portes ouvertes aux citoyens (50<sup>e</sup> de l'École);
- Relations d'affaires à mesurer;
- Maximiser le potentiel de nos connaissances sur les réalités sociales.

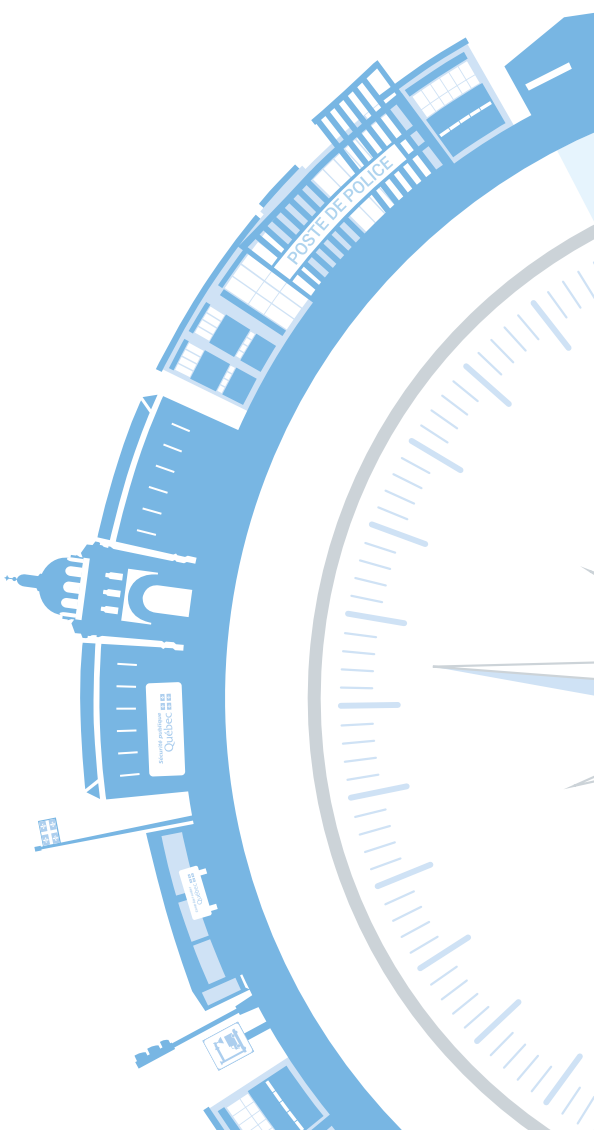
## Faiblesses

- La capacité organisationnelle déficiente;
- Les transferts d'expertise difficiles;
- Faire preuve de plus de leadership;
- Méli-mélo pour le client : se munir d'un « guichet unique »;
- Trop de formations annulées au PP;
- Le modèle de financement est désuet;
- La formation est trop courte au PFIPG;
- La culture technopédagogique n'est pas assez développée;
- Pas assez d'ouverture au PP : formateurs plus branchés sur le terrain, plus d'interaction, plus de nouvelles techniques, etc.;
- Pas assez de souplesse pour répondre aux besoins du client (calendrier arrimé, coûts, etc.);
- Les policiers ressentent une déconnexion au niveau des pratiques policières au PP;
- L'École manque d'efficacité, d'agilité, d'optimisation dans les façons de faire;
- Les coûts d'inscription des formations sont trop élevés au PP;
- Menu plus santé à la cafétéria;
- Trop de diplômés au PFIPG vs l'embauche;
- Pas assez de cours adaptés à la réalité des grands centres urbains (policiers);
- Manque de concertation disciplinaire et de synergie dans les enseignements (Internet et réseau);
- Trop de coûts supplémentaires chargés aux aspirants policiers;
- Les employés de l'École aimeraient être plus écoutés;
- Collaborer davantage avec le commissaire à la déontologie;
- Le code de vie, non contemporain à assouplir (ASC);
- Nos instructeurs auraient avantage à être des « coachs personnels » vs nos aspirants policiers;
- Se rapprocher de la réalité terrain;
- Les conditions de travail ne sont pas assez avantageuses pour trouver de meilleurs instructeurs;
- L'offre de cours est trop diversifiée au PP;
- Manque de clarté dans certains objectifs de la DAFM;
- Programme trop exigeant au PFIASC;
- Pas assez collé à la réalité des ASC au PFIASC;
- On ne tient pas assez compte de la capacité monétaire des organismes gouvernementaux quant à la fixation des tarifs (CRQ).

## Menaces

- La perte de clientèle;
- Moins de crédibilité de nos instructeurs et moniteurs;
- Moins de financement;
- La perte de confiance du citoyen envers la police;
- L'absence de la clientèle;
- La relève de nos instructeurs et plus;
- L'augmentation de centres de formation chez nos clients.

2017-2021



350, rue Marguerite-D'Youville  
Nicolet (Québec) J3T 1X4

[www.enpq.qc.ca](http://www.enpq.qc.ca)

**École nationale  
de police**

**Québec**

