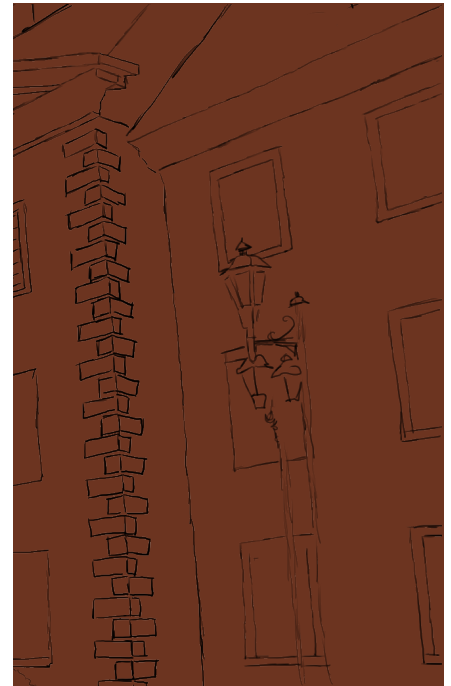


# École nationale de police du Québec

## Planification stratégique 2008-2011



# Orientations stratégiques

1. Élaborer une offre de formation efficace, efficiente et novatrice en collaboration avec les acteurs du milieu.
2. Promouvoir et fournir des services adaptés aux besoins.
3. Assurer une saine gestion et le développement des ressources.

## Mission

L'École nationale de police du Québec 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. Elle effectue de la recherche, conseille, encourage et facilite l'échange d'expertise en matière de formation policière.

## Vision

Dans la poursuite de sa mission, l'École entend être le lieu privilégié de formation, de réflexion et d'intégration du domaine de la sécurité.



## Valeurs

### **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.

## Enjeux

1. Le maintien et le développement de la professionnalisation du personnel policier.
2. L'intégration de nouvelles clientèles.
3. La mobilisation du personnel et l'efficacité de la gestion des ressources.

Planification  
stratégique  
**2008 - 2011**

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, 2009  
Gouvernement du Québec  
Tous droits réservés  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010  
**ISBN 978-2-550-58210-6 (version imprimée)**  
**ISBN 978-2-550-58211-3 (version PDF)**

<b>Introduction</b>	5
<b>Mission</b>	6
<b>Vision</b>	6
<b>Déclaration de valeurs</b>	7
<b>Environnement interne</b>	8
<b>Environnement externe</b>	11
<b>Planification stratégique</b>	20
Orientation stratégique 1 – Élaborer une offre de formation efficace, efficiente et novatrice en collaboration avec les acteurs du milieu	22
Orientation stratégique 2 – Promouvoir et fournir des services adaptés aux besoins	23
Orientation stratégique 3 – Assurer une saine gestion et le développement des ressources	24
<b>Conclusion</b>	25





## **I**NTRODUCTION

L'École nationale de police du Québec est fière de vous présenter sa planification stratégique 2008-2011.

Les réalisations et défis des dernières années ont guidé nos réflexions en vue de retenir des orientations stratégiques et des objectifs spécifiques porteurs des énergies qui stimuleraient chacun des membres du personnel tout au long de l'exercice.

Les enjeux à la base de cette planification stratégique révèlent les défis majeurs sur lesquels l'École concentrera ses efforts au cours des prochaines années. Outre les actions quotidiennes en matière de révision et de développement de formation, de recherche, d'expertise-conseil et de déploiement de nouvelles technologies de l'information, l'ouverture de l'École vers les nouveaux marchés de la sécurité intérieure constitue un défi de taille, mais combien stimulant.

Les pages qui suivent permettent de bien saisir le contexte ayant mené à élaborer la présente planification stratégique.



**Comme le prévoit la *Loi sur la police*, la mission de l'École nationale de police du Québec est de former le personnel policier et d'assurer la pertinence, la qualité et la cohérence des activités relatives à la formation policière. Elle est aussi d'effectuer de la recherche, de conseiller, d'encourager et de faciliter l'échange d'expertise en matière de formation policière.**

Ayant l'exclusivité de la formation initiale du personnel policier permettant d'accéder aux pratiques de patrouille-gendarmerie, d'enquête et de gestion policière, et étant au centre du continuum québécois de la formation policière, l'École favorise la concertation et la collaboration des diverses institutions offrant de la formation policière. Elle consulte, s'il y a lieu, les établissements d'enseignement universitaire relativement à la reconnaissance de ces programmes comme étant de niveau universitaire. Elle offre également des activités de perfectionnement professionnel et de perfectionnement de service destinées à répondre aux besoins des différents corps de police.

L'École a le mandat d'effectuer ou de faire effectuer de la recherche et des études orientées vers la formation dans des domaines touchant le travail policier et pouvant avoir une incidence sur la formation policière; elle en publie et en diffuse les résultats. Elle est ainsi un lieu de réflexion sur la formation policière. Elle conseille les corps de police et les associations représentatives de leurs membres en matière de formation professionnelle. L'École peut également homologuer des activités de formation professionnelle conçues à l'extérieur de ses cadres, susceptibles d'être intégrées dans ses programmes ou de bénéficier de son agrément.

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

## **V** ISSION

**Dans la poursuite de sa mission, l'École entend être le lieu privilégié de formation, de réflexion et d'intégration du domaine de la sécurité.**

Tout comme les corps de police, l'ultime mission de notre École est de contribuer à faire du Québec un milieu de vie agréable et sécuritaire. L'École nationale de police du Québec doit donc être à la fine pointe en matière de formation policière. La recherche des meilleures pratiques et l'amélioration continue constituent des éléments clés. Pour atteindre cet objectif, l'École s'associe à ses clients et partenaires afin d'augmenter sans cesse le niveau de professionnalisation des policiers.



## **D**ÉCLARATION DE VALEURS

L'École nationale de police du Québec est appelée à accomplir sa mission de formation avec efficacité et efficience dans le respect de valeurs fondamentales.

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 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 s'appuient sur la devise de l'École : Le « savoir », qui réfère à la connaissance, l'« être », à l'intégration aux valeurs de la communauté, et l'« agir », à la maîtrise de soi et d'habiletés.

L'École a la détermination d'offrir un service de qualité et s'engage à créer et favoriser un climat qui permet au personnel et aux étudiants d'orienter leurs actions selon des valeurs éthiques dont il convient d'affirmer les plus fondamentales :

### **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.



*L'élaboration de cette planification stratégique triennale est basée sur l'analyse des environnements interne et externe qui dictent les actions de l'École. Elle veut ainsi répondre aux défis qui s'annoncent tout en recherchant les moyens de tirer le potentiel maximal de sa capacité organisationnelle.*



Seul établissement québécois voué fondamentalement à la formation policière, l'École se doit de poursuivre les efforts entrepris dans le but d'instaurer un système cohérent et intégré de formation professionnelle du personnel policier pour harmoniser les différentes activités et les ordonner efficacement. Dans cette optique, l'École s'associe notamment aux partenaires suivants :

- 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
- les collèges, les universités
- les partenaires canadiens
- les partenaires internationaux
- les réseaux de la Francophonie
- FRANCOPOL
- les intervenants en sécurité publique

Dans un contexte de prise de décision rapide, la connaissance devient un outil primordial et stratégique. Que l'on parle de prévention, d'information ou d'intervention, les activités développées nécessitent une organisation efficace et performante qui s'appuie sur du personnel compétent, formé et mobilisé.

Au-delà des facteurs qui déterminent les enjeux de mission, les organismes publics et leur personnel doivent s'adapter à une époque où la performance, la rapidité et l'efficacité sont devenues des éléments dominants. Ce besoin de performance commande un changement dans les façons de faire, de penser et de gérer pour améliorer la prestation de service. Toutefois, l'optimisation des façons de faire et le développement organisationnel ne sont possibles que si l'on peut compter sur un personnel mobilisé et qui travaille dans des conditions favorisant le mieux-être.

## NOS PRÉOCCUPATIONS INTERNES

Assurer à l'ensemble de notre personnel une qualité de vie au travail	<p>Tous s'entendent pour dire que l'École nationale de police du Québec est un milieu de travail exceptionnel, que ce soit par la qualité de son personnel, par le domaine stimulant qu'est la formation policière ou encore par l'environnement unique qu'elle offre.</p> <p>Conséquences, entre autres, d'un organisme s'étant développé très rapidement, certains aspects de la qualité de vie au travail ont été négligés. Un équilibre doit maintenant être rétabli.</p> <p>Un sondage sur la qualité de vie au travail a permis de faire certains constats. Afin d'avoir un lieu d'échange et tenter de trouver des pistes de solution, un comité sur la qualité de vie au travail, composé de membres du personnel ayant démontré leur intérêt, a été créé. L'objectif ultime des travaux est d'offrir à chacun des membres du personnel la qualité de vie au travail qui le stimulera et lui permettra de progresser autant sur le plan professionnel que personnel.</p>
Accroître l'efficacité de la communication interne	<p>Dans le cadre du sondage sur la qualité de vie au travail mené auprès du personnel de l'École, la communication a été identifiée comme l'un des éléments pouvant contribuer à une meilleure qualité de vie au travail. Un sous-comité de travail composé de membres du personnel s'est donc penché sur cette question. L'objectif des travaux est d'identifier les meilleures pratiques et de présenter des suggestions en vue d'améliorer l'aspect de la communication interne, particulièrement entre les gestionnaires et leur personnel.</p>
Établir des pratiques de reconnaissance de notre personnel	<p>La reconnaissance est une autre piste identifiée par le personnel de l'École pour améliorer la qualité de vie au travail. Le sous-comité de travail sur la reconnaissance a donc procédé au recensement des activités faites à l'École en cette matière. Par la suite, une définition de la reconnaissance et un plan d'amélioration ont été suggérés au comité sur la qualité de vie au travail pour lui permettre de poursuivre ses travaux.</p>
Évaluer, adapter et améliorer notre capacité organisationnelle	<p>Depuis son institution en septembre 2000, l'École nationale de police du Québec a connu un rythme de croissance très élevé. L'équipe de gestionnaires a dû faire preuve d'ingéniosité pour arrimer l'offre de formation à la capacité organisationnelle. Le temps est maintenant venu de réévaluer la situation pour revoir les façons de faire, les adapter à une nouvelle réalité, proposer de nouvelles approches, bref innover en vue de créer un équilibre entre la charge de travail et les ressources disponibles. Cet exercice permettra également d'évaluer et de favoriser le développement interne des activités de formation et l'intégration de nouvelles clientèles.</p>



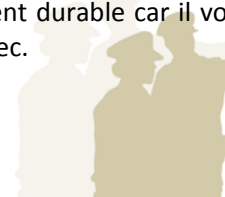
<p>Accroître notre expertise de développement dans les domaines des nouvelles technologies</p>	<p>Afin d'établir une stratégie globale en matière d'orientation technologique, l'École se dotera d'un <i>Plan directeur des ressources informationnelles</i> (PDRI). Différentes étapes ont permis de sonder le personnel ainsi que les clientèles de l'École afin d'établir un portrait de la situation actuelle et des besoins futurs. L'École est à établir les cibles technologiques autour desquelles s'articuleront les actions du PDRI pour un horizon de quatre ans. Ces cibles seront fixées en fonction des objectifs, de la mission, des attentes de ses clientèles internes et externes, des besoins de formation de son personnel aux nouveaux outils, afin de maximiser ses investissements technologiques.</p>
<p>Recruter des experts, conserver et déployer l'expertise de l'École dans les domaines de pointe</p>	<p>L'École nationale de police du Québec se doit d'apporter une expertise particulière dans certains domaines de pointe en matière de police et de formation policière. En plus de ses employés hautement qualifiés, elle compte parmi son personnel des experts en sécurité routière, en emploi de la force et en police communautaire. Ceux-ci assurent, entre autres, un rôle de soutien et de conseil dans le développement et la mise à jour des cours, agissent à titre de personnes-ressources ou d'experts-conseils auprès des organisations policières et autres intervenants concernés, et analysent les décisions rendues par les tribunaux et commissions d'enquête. L'École accorde une attention méticuleuse à son processus de recrutement pour avoir au sein de ses troupes les meilleurs éléments disponibles. Elle fait en sorte d'offrir à ces personnes un milieu dans lequel elles peuvent poursuivre leur progression et se réaliser.</p>
<p>Maintenir à niveau et développer nos infrastructures</p>	<p>L'affluence grandissante de nos clientèles, que ce soit dans le programme de formation initiale en enquête, dans les formations de perfectionnement professionnel ou sur mesure, crée une pression sur nos capacités logistiques. Nos besoins croissants de plateaux de simulations, de salles de classe et de chambres nous amènent à faire des acrobaties logistiques hors du commun. L'heure est à mettre de l'avant des solutions. Parmi elles, l'élargissement du cadre horaire nous permettra d'optimiser l'utilisation de nos installations. Par ailleurs, des plateaux de simulations seront aménagés au Pavillon Marguerite-D'Youville. De plus, une entente a été signée avec la Société immobilière du Québec (SIQ) afin de louer le palais de justice de Nicolet situé à quelques centaines de mètres de l'École. Nous aménagerons les lieux en salles de classe et pourrons utiliser la salle d'audience comme telle pour certaines formations. Pour ce qui est de l'hébergement, nos installations actuelles sont parfois insuffisantes pour combler le besoin. Pour le moment, nous continuons de louer des chambres dans des établissements hôteliers de la région. Nous travaillons cependant à un projet de partenariat avec le privé qui nous permettra de répondre à ces besoins.</p>

## E NVIRONNEMENT EXTERNE

Les menaces à la sécurité auxquelles doit faire face la communauté internationale en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle sont de nature multiple et interpellent l'ensemble des acteurs qui détiennent des responsabilités en matière de sécurité. Le choix qui s'impose est celui de la collaboration. Le gouvernement du Québec est un acteur de premier plan dans la hiérarchie des interventions nécessaires à l'établissement d'un monde plus sûr. Comme pour tous les autres domaines de sa compétence, le Québec assume, pour celui de la sécurité, le prolongement externe de ses compétences internes. Il a donc fait de la sécurité du Québec et de celle du continent nord-américain un des cinq objectifs de sa politique internationale auxquels se rattachent une série d'actions concrètes dans plusieurs domaines dont celui de la sécurité publique. Par les enjeux de la présente planification stratégique et les orientations qui en découlent, l'École veut s'assurer de la cohérence de ses actions avec ses partenaires du continuum de formation policière.

### NOS PRÉOCCUPATIONS EXTERNES

<p>Évaluer les impacts de la <i>Loi sur la police</i> et l'intégration des niveaux de service dans les opérations policières en lien avec la formation policière et les besoins des organisations</p>	<p>À la suite du dépôt du <i>Règlement sur les services policiers que les corps de police municipaux et la Sûreté du Québec doivent fournir selon leur niveau de compétence</i>, l'École doit évaluer les impacts des modifications qui sont en lien avec la formation. Elle doit par la suite s'assurer que l'ensemble des éléments intégrés ait une couverture de formation pour tous les corps de police, du niveau de service 1 jusqu'au niveau de service 6. Un éventail complet des tâches et éléments à couvrir a été mis en priorité dans le cadre du Comité consultatif clients.</p>
<p>Répondre aux nouveaux besoins de formation et aux préoccupations gouvernementales et sociétales</p>	<p>Les études confirment que la formation contribue à la qualité de vie des citoyens. Cela est d'autant plus vrai en ce qui a trait à la formation des femmes et des hommes qui acceptent de s'investir pour le mieux-être de leurs concitoyens, soit les policiers et tous les acteurs de la sécurité publique. Tous les éléments en lien avec la formation policière tirés des plans d'action et des préoccupations gouvernementales du ministère de la Sécurité publique ainsi que des nouvelles préoccupations sociales du Québec sont suivis de près pour faire en sorte de répondre aux besoins qui sont identifiés.</p> <p>En matière de développement durable, l'École a fait sien l'important projet de société dont s'est doté le Québec par l'adoption de la <i>Loi sur le développement durable</i> en avril 2006. Le <i>Plan d'action de développement durable 2008-2011</i> de l'École nationale de police du Québec mise donc sur le développement des compétences, mais aussi sur la recherche, l'innovation, les nouvelles technologies, la santé, le développement du personnel, ainsi que sur une préoccupation environnementale dans ses activités. Le personnel de l'ENPQ souscrit à cette démarche de développement durable car il voit à l'intérieur de petits gestes quotidiens l'avenir du Québec.</p>



Déterminer le profil des aspirants policiers	<p>Le profil des aspirants policiers est un sujet qui préoccupe grandement l'École. On estime qu'un faible pourcentage des aspirants policiers diplômés ne répond pas aux exigences des corps de police, entre autres sur le plan des attitudes et du savoir-être. Bien que l'École ait entièrement confiance dans le système de formation des futurs policiers québécois et dans les compétences de ses diplômés, elle est préoccupée par l'importance de sélectionner les meilleurs candidats. La fonction policière a ses exigences et il faut voir à admettre dans cette profession des candidats qui correspondent aux besoins des organisations policières.</p> <p>Dans ce dossier comme dans plusieurs autres, seul un travail de concertation avec les partenaires du continuum de formation policière du Québec peut conduire à un résultat satisfaisant. C'est donc dans cet esprit que l'École a entamé en juin 2007 une vaste consultation lors du Forum sur le profil des aspirants policiers. Cet exercice a permis de dégager des pistes d'action en vue d'améliorer les façons de faire actuelles dans le respect des compétences de chacun des intervenants.</p> <p>Cette préoccupation sur le profil des aspirants policiers coïncide avec un phénomène nouveau à l'École, celui de devoir refuser des candidats au programme de formation initiale en patrouille-gendarmerie, le nombre de demandes d'admission annuelle étant en nette progression. L'École forme annuellement 648 aspirants policiers. Près de 1000 candidats déposent une demande d'admission au Registrariat de l'École pour l'obtention de l'une des 648 places. L'École se voit donc contrainte d'instaurer de nouveaux critères de sélection afin d'admettre les candidats les plus aptes à exercer la profession policière et ainsi offrir aux corps de police un bassin d'aspirants policiers qui répondront encore mieux à leurs besoins. Dans le choix de critères et des instruments qu'elle déterminera pour ses nouvelles conditions d'admission, l'École tiendra compte des pratiques et de la dimension légale.</p>
Élargir notre cadre horaire pour répondre aux besoins de notre clientèle	<p>Avec l'essor que l'École connaît présentement, en tenant compte des orientations stratégiques qu'elle s'est donnée et de la perspective d'une éventuelle école nationale de la sécurité intérieure, il est primordial d'évaluer la faisabilité d'élargir le cadre horaire régulier de formation.</p> <p>Dans le cadre horaire actuel qui s'étend généralement de 8 h à 17 h du lundi au vendredi, certaines ressources de l'École sont déjà utilisées presque à 100 % et se retrouvent parfois même en nombre insuffisant. Il y a donc lieu de trouver une façon de maximiser l'utilisation des ressources physiques et matérielles en dehors de la plage horaire actuelle tout en considérant le facteur humain.</p>

	<p>À la suite d'une demande du SPVM de former 72 aspirants policiers supplémentaires pour répondre à des besoins particuliers en effectifs policiers, l'École a tenu en 2008 l'Opération + 72. Cet exercice a permis d'évaluer concrètement la possibilité de tenir les activités de formation à l'extérieur du cadre horaire régulier, c'est-à-dire en soirée et durant la fin de semaine.</p> <p>Un rapport final sur l'élargissement du cadre horaire comprenant les constats et recommandations a été soumis par la Direction des ressources humaines. Un plan d'action sera mis en place incessamment.</p>
<p>Intégrer de nouvelles technologies dans nos activités de formation et de gestion</p>	<p>Avec l'évolution des technologies de l'information et l'essor que connaissent les établissements d'enseignement quant à la formation en ligne, l'École doit s'harmoniser au rythme imposé par l'information instantanée, les innovations technologiques et les attentes du public à l'ère de l'Internet.</p> <p>L'École ayant comme mission de former et de mettre à jour les compétences des policiers du Québec, l'intégration de la formation en ligne pourrait permettre de rejoindre davantage sa clientèle dans un territoire aussi vaste que le Québec, et ainsi mieux répondre aux attentes et aux besoins de formation. Il faut décrire les tenants et aboutissants de ce médium de formation et convaincre les divers intervenants internes et externes de l'intérêt de l'apprentissage virtuel. Dans sa démarche d'élaboration du <i>Plan directeur des ressources informationnelles</i>, l'École fera les analyses requises pour suivre ce courant technologique.</p> <p>De plus, en vue d'assurer une amélioration constante de la qualité et la pertinence de son enseignement tout en répondant aux nouvelles pratiques policières et exigences sociales, l'École a entrepris une révision majeure de son programme de formation initiale en patrouille-gendarmerie. Cette révision permettra, entre autres, d'évaluer l'intégration d'outils technologiques dans le programme.</p>
<p>Déployer la capacité de formation hors établissement de l'École</p>	<p>Une des avenues qui pourrait permettre à l'École d'augmenter sa capacité organisationnelle est le déploiement à plus grande échelle de la formation hors établissement. Une formation hors établissement doit être coordonnée et diffusée par des formateurs et instructeurs de l'École. Ce déploiement permettrait à une plus grande partie de sa clientèle d'avoir accès à diverses activités de formation professionnelle, que ce soit dans le domaine de la formation initiale, du perfectionnement professionnel ou de la formation sur mesure. L'accroissement de la formation en déconcentration par notre réseau de moniteurs fait également partie des avenues qui sont évaluées.</p>



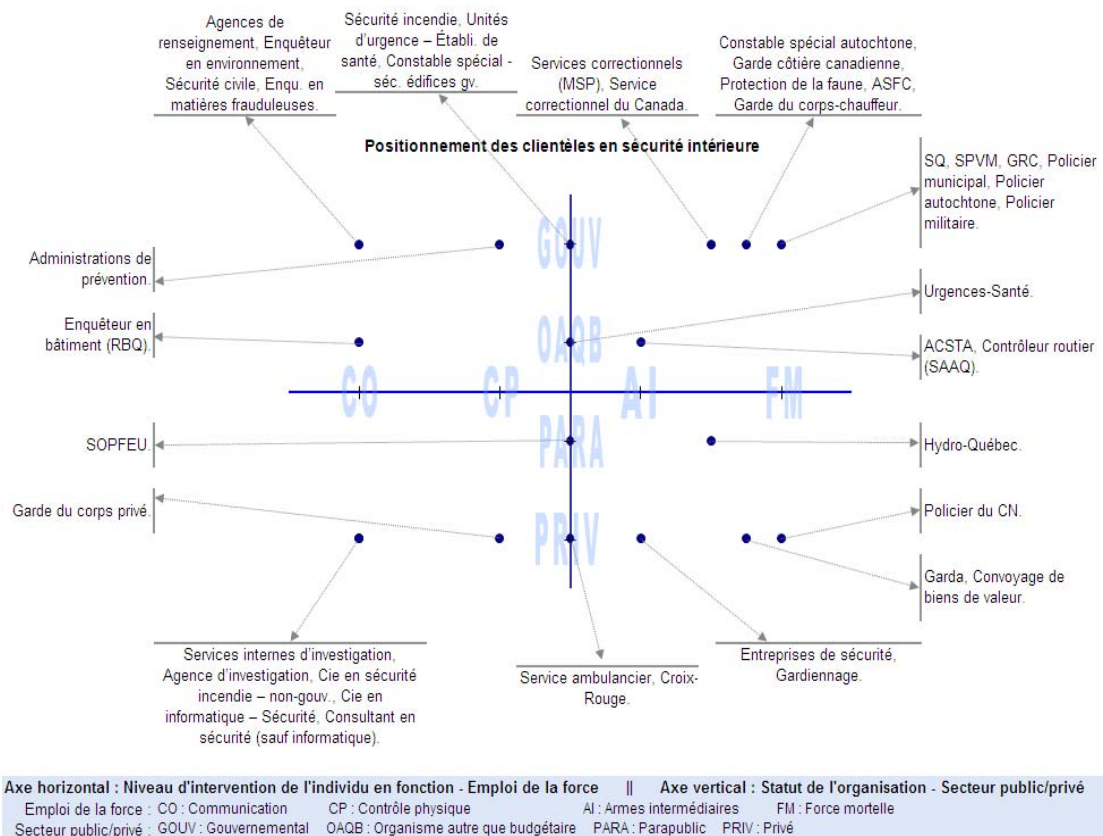
<p>Renouveler nos pratiques d'affaires et renforcer le réseautage et les partenariats de l'École</p>	<p>L'École souhaite constamment améliorer les relations avec ses partenaires. Conséquemment, des travaux ont entre autres été entrepris afin de revoir les pratiques d'affaires actuelles afin d'assurer une plus grande uniformité et une meilleure cohérence dans ses façons de faire. Elle vise prioritairement à traiter du développement, de l'actualisation des programmes et activités de formation, de la diffusion et des activités de veille et de recherche.</p> <p>L'École mettra aussi de l'avant un comité d'harmonisation et de liaison avec les collègues afin de s'assurer de la standardisation et de la cohérence des contenus de formation du programme Techniques policières offert par les différents collègues, et son arrimage avec le programme de formation initiale en patrouille-gendarmerie. De plus, des discussions sont en cours avec le ministère de la Sécurité publique et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport pour redéfinir le mandat du <i>Comité de concertation sur la formation des futures policières et des futurs policiers</i> et réactiver les activités de ce comité et des sous-comités qui en découleront.</p>
<p>Assurer le leadership de l'École dans ses champs de compétence</p>	<p>Dans la mission et les pouvoirs qui lui sont attribués, l'École assure la formation initiale dans les domaines de la patrouille-gendarmerie, de l'enquête policière et de la gestion policière. Elle offre des activités de perfectionnement professionnel, effectue ou fait effectuer de la recherche orientée vers la formation policière et organise des échanges d'expertise sur le plan international.</p> <p>Présentement, certains corps de police québécois n'hésitent pas à se tourner vers d'autres corps de police, d'autres établissements d'enseignement et des firmes privées pour combler leurs besoins en perfectionnement professionnel. L'École souhaite revoir ses façons de faire afin d'être en mesure d'offrir une plus grande part du perfectionnement policier au Québec et ainsi affirmer son leadership.</p>
<p>Intégrer de nouvelles clientèles du milieu de la sécurité publique</p>	<p>Le domaine de la sécurité intérieure évolue de façon similaire à celui du domaine policier d'avant l'an 2000 où une certaine incohérence régnait en matière de formation policière, ce qui avait incité les autorités politiques à légiférer en instituant l'École nationale de police du Québec.</p> <p>Une réalité politique favorable à une solution intégrée de formation pour l'ensemble des intervenants de la sécurité publique, ajoutée à la multiplication de formations en sécurité intérieure au Québec, justifie d'étudier l'éventualité d'instituer une école nationale de la sécurité intérieure.</p> <p>L'École nationale de police du Québec se sent naturellement interpellée en tant qu'acteur central d'une possible solution en matière de formation en sécurité intérieure au Québec compte tenu de sa vision, de son appartenance au ministère de la Sécurité publique et de ses développements en matière de formation sur mesure. Toutefois, elle doit préalablement s'assurer de sa capacité organisationnelle.</p>



L'École définit la sécurité intérieure 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.

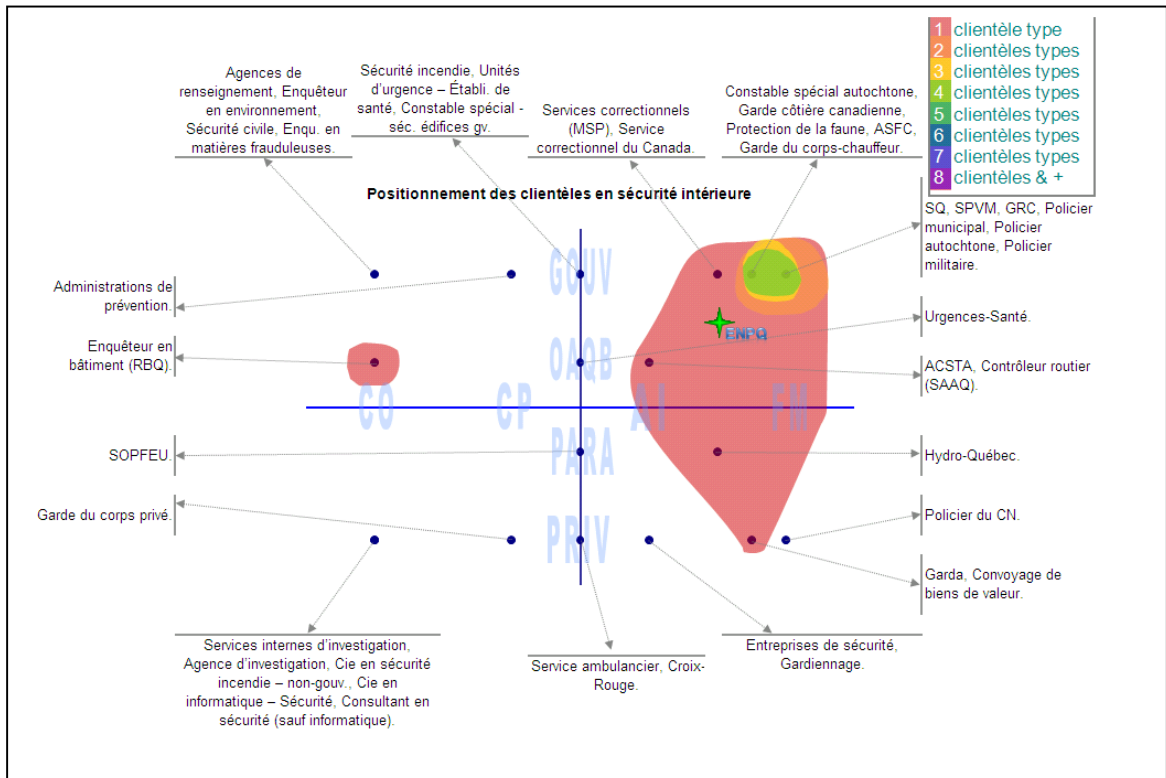
L'École couvre graduellement de nouveaux marchés de formation en sécurité et compose avec une diversification de ses clientèles. Naturellement, plusieurs acteurs issus du domaine de la sécurité interpellent déjà l'École pour certains de leurs besoins de formation. Le potentiel de cette orientation laisse entrevoir, pour le ministère de la Sécurité publique, une opportunité importante à étudier pour un positionnement ou repositionnement de l'École et des autres entités sous sa gouverne, d'où l'élaboration de la cartographie de la formation en sécurité intérieure au Québec. Cette dernière situe l'ensemble des intervenants en sécurité permettant par la suite d'illustrer les « lieux » couverts par de la formation en sécurité intérieure (figure 1).

Figure 1 – Cartographie de la formation en sécurité intérieure au Québec



La cartographie suivante (figure 2) illustre la couverture actuelle des différentes clientèles par l'École.

Figure 2 - Cartographie de la couverture actuelle de l'ENPQ (2008)



L'augmentation des activités de formation « non policières » que représente un tel projet impose une réflexion majeure pour obtenir l'aval des autorités en vue de conférer à l'École la légitimité requise et le support ou l'encadrement sur les plans légal, politique et organisationnel. La réalisation d'une étude de préféabilité pour la création d'une école nationale de la sécurité intérieure est donc essentielle.

Fondamentalement, le rôle d'une école nationale de la sécurité intérieure devrait être de placer les divers intervenants en sécurité (tableau 1, page 17) dans un ensemble cohérent pour favoriser les complémentarités et la synergie interdisciplinaire lors de situations de menace à la sécurité par la mise en commun des savoirs et savoir-faire. Il en résulterait une optimisation et une meilleure utilisation des ressources, tout en permettant une évolution des modes de gestion pour s'adapter aux besoins changeant de la société québécoise en matière de sécurité et de formation.

Tableau 1 - Intervenants en sécurité

Catégorie <sup>1</sup>	Organisation	Catégorie <sup>1</sup>	Organisation
Service de police	Grands services, <i>polices municipales</i> , polices et constables spéciaux autochtones, <i>police militaire</i>	Service interne de sécurité	Services internes polyvalents, <i>services internes d'investigation</i> , sécurité dans les édifices gouvernementaux, <i>sécurité ferroviaire</i>
Administration	Administration de sécurité incendie, <i>administrations polyvalentes</i> , agences de renseignements, <i>administrations de prévention</i> , administrations de sécurité civile, <i>services correctionnels</i> , garde du corps, <i>sécurité routière</i> , protection de la faune, <i>gestion des bâtiments volet enquête</i> , transport ambulancier	Entreprise contractuelle	Entreprises de sécurité polyvalentes, <i>consultants en sécurité</i> , entreprises de sécurité, <i>agences d'investigation</i> , gardiennage, <i>serrurerie</i> , système électronique de sécurité, <i>convoyage de biens de valeur</i> , transport ambulancier

<sup>1</sup> Ces catégories d'organismes œuvrant dans le domaine de la sécurité sont issues de : CUSSON, M. et coll. *Traité de sécurité intérieure*. Collection Droit et Criminologie, Cahiers du Québec. Montréal, Éditions Hurtubise HMH Ltée, 2007, 705 p.

La cartographie de la formation en sécurité intérieure permet de situer l'École parmi l'ensemble des intervenants en sécurité. Elle alimente la réflexion stratégique des dirigeants de l'École quant à l'offre globale de formation en sécurité au Québec et elle permet d'initier sur des bases solides la réflexion quant à une solution intégrée de formation en sécurité intérieure. L'étude permet notamment de positionner l'école nationale de la sécurité intérieure, de délimiter ses zones d'intervention ainsi que d'identifier les opportunités et contraintes liées à la mise sur pied d'une telle école.

La cartographie illustre clairement l'importance de la mission première de l'École. Il y a un pôle naturel dans le secteur des services de police, et la couverture touche majoritairement les types de clientèles ayant la possibilité de recourir aux armes intermédiaires ou à la force mortelle dans l'exercice de leurs fonctions. À la lumière de cette illustration, il s'avère utopique de couvrir tous les domaines de formation en sécurité dans un même lieu. Une solution intégrée de formation en sécurité intérieure passe-t-elle par une seule et même entité? Est-ce pertinent d'aller jusqu'à baliser ce domaine par un cadre institutionnel venant le soutenir et l'aider à être cohérent?

Le marché de la formation en sécurité intérieure touche beaucoup d'établissements d'enseignement au Québec. Il ne serait pas pertinent de centraliser toute la formation en sécurité intérieure en un seul et même endroit. L'approche actuelle de l'École en formation initiale en patrouille-gendarmerie a fait ses preuves. Cette approche favorise l'implication de plusieurs acteurs pour offrir librement un programme de formation avec les bases théoriques et pratiques requises. Ensuite, un stage de formation permet de « contextualiser » les apprentissages et d'assurer une certaine uniformité dans l'acquisition de compétences des aspirants policiers.



Le rôle d'une telle école pourrait se limiter à intervenir en fin de cursus scolaire, offrant ainsi la possibilité à plusieurs établissements de formation au Québec d'offrir les programmes préalables à l'entrée à l'école nationale de la sécurité intérieure. Indéniablement, l'ampleur et la diversité du domaine de la sécurité intérieure conditionnent les mécanismes de sa mise en œuvre, et l'approche de réseautage des établissements de formation liés à la sécurité intérieure s'avère être un incontournable.

Certes, la création au Québec d'une école nationale de la sécurité intérieure devient une des réponses très plausibles dans la continuité de l'évolution de la société québécoise, de l'État, de la sécurité et des diverses lois encadrant davantage les intervenants en sécurité.

Mais avant même de prétendre devenir une école nationale de la sécurité intérieure, l'École doit se questionner sur son offre de formation. La capacité organisationnelle actuelle n'est pas sans limite et la réponse donnée présentement aux besoins de formation de ses clientèles suscite la réflexion. Les corps de police québécois n'hésitent pas à se tourner vers d'autres corps de police, d'autres établissements d'enseignement et des firmes privées pour répondre à leurs besoins de perfectionnement professionnel, cela ayant pour effet que l'École n'offre pas en ce moment la majorité du perfectionnement policier au Québec.

Or, devenir une école nationale de la sécurité publique pour l'ENPQ signifie devenir le chef de file au Québec en formation policière. La consolidation de son offre actuelle de formation, doit précéder les choix visant à couvrir davantage de clientèles. Ensuite, il s'agirait de passer à la transformation de l'École, étape par étape, pour qu'elle saisisse cette opportunité et se positionne stratégiquement sur l'échiquier québécois de la formation en sécurité intérieure. Une analyse de faisabilité nous permettra un positionnement éclairé.

---

---

Informer la population pour mieux faire connaître la formation et la profession policière

Dans son *Plan stratégique 2008-2011*, le ministère de la Sécurité publique mentionne que certains citoyens ont la perception que les policiers sont mal formés. Il conclut que les citoyens ont une méconnaissance de la profession policière. Afin de répondre à cette préoccupation du Ministère, mais avant tout par souci de bien informer la population québécoise, l'École profite de chaque occasion qui lui est offerte pour promouvoir et mieux faire connaître la profession et la formation policière. Dans cet esprit, l'École répond aux nombreuses demandes des médias portant sur la formation policière permettant ainsi de faire la promotion de la profession et des bonnes pratiques.

Dans une autre approche, l'École s'est associée au Camp Notre-Dame-de-la-Joie dans un projet de création d'un camp d'été spécialisé pour les jeunes visant à les initier au travail policier et s'apparentant aux valeurs que prône l'École. Ce projet est en lien direct avec la mission sociale que s'est donnée l'École et son implication communautaire. Le rapprochement du policier et du citoyen ainsi que le partenariat entre la police et la communauté constituent les assises des programmes de formation de l'École. De plus, les installations de l'École dédiées à la formation sont peu utilisées en période estivale, pouvant être rendues disponibles pour certaines activités du camp d'été. Cette démarche permet de sensibiliser les jeunes et leur famille aux valeurs et au milieu policier. Plusieurs objectifs sont donc atteints par cette association : des rapprochements entre le policier et le citoyen, un partenariat entre la police et la communauté, un lien entre la formation policière et le développement de la jeunesse, et finalement la valorisation de la profession de policier.



*Tenant compte de ses environnements interne et externe, des défis qu'elle doit relever et de la nécessité de trouver des solutions pour augmenter sa capacité organisationnelle, l'École met de l'avant le plan suivant en vue d'atteindre ses objectifs.*

## **P**LANIFICATION STRATÉGIQUE

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 et d'une mission communes auxquelles l'ensemble des membres de l'organisation s'associe. Elle est construite autour de trois grandes orientations, lesquelles découlent directement des trois enjeux exposés ci-après. Ces orientations se divisent en axes d'intervention ciblant les champs prioritaires sur lesquels l'École entend agir, et en objectifs spécifiques constituant les buts à atteindre pour assurer le développement de l'École.

Soucieuse de consolider sa démarche, l'École déploie ses objectifs spécifiques en actions concrètes auxquelles elle rattache des indicateurs pertinents et des cibles réalistes. En évaluant ponctuellement le rendement des actions qu'elle privilégie, l'École, puisqu'elle s'est affairée à arrimer l'ensemble des éléments composant sa planification stratégique, sera en mesure de constater son évolution, à court, à moyen et à long terme, vers l'atteinte de ses objectifs spécifiques. C'est précisément cette évolution qui fera l'objet d'une reddition dans le rapport annuel de gestion.

Les indicateurs et les cibles sélectionnés, pour la plupart quantitatifs, sont soit liés aux activités récurrentes, soit aux activités de développement organisationnel, c'est-à-dire aux projets. C'est qu'en 2001, l'École a adopté l'approche par gestion de projets, approche qui consiste notamment à déterminer annuellement les projets constituant le portefeuille de projets, selon une démarche de priorisation multicritères où l'alignement stratégique occupe une place centrale.

Ces derniers sont par la suite classifiés selon leur degré d'urgence et d'importance. Les projets classés « priorité 1 » se doivent d'être amorcés rapidement, c'est-à-dire avant la fin du premier semestre tandis que ceux classés « priorité 2 » peuvent débuter plus tardivement. Par ailleurs, qu'ils soient dits « priorité 1 » ou « priorité 2 », certains projets du portefeuille revêtent une importance supérieure aux autres. L'École attribue à ces projets incontournables, souvent de grande envergure, la mention « TOP ».

La spécificité du portefeuille de projets est sa capacité d'évoluer en fonction des environnements interne et externe tout en maintenant le cap sur la planification stratégique. En d'autres termes, l'approche par gestion de projets offre à l'École toute la flexibilité nécessaire pour rencontrer les objectifs fixés. Les suivis réguliers qu'elle assure, permettent d'avoir une vision juste de l'avancement de ses projets et l'amènent ainsi à réviser le statut accordé à chacun de ceux-ci.

Bien qu'elle vise à ce que le plus grand nombre de projets atteignent les statuts « Terminé » ou « En contrôle » à la fin de chaque exercice financier, le contexte ne le permet pas toujours. Ainsi, l'École peut choisir de reporter, suspendre ou abandonner certains projets et, s'il y a lieu, d'en ajouter de nouveaux.

Les statuts ont donc été déterminés de la façon suivante :

Terminé :	Le projet, dans son ensemble, est complété.
En contrôle :	Le projet se déroule comme prévu et des actions sont mises en place lorsque requises afin d'assurer la maîtrise du projet.
À surveiller :	Certains obstacles freinent la réalisation du projet et pourraient avoir des impacts sur la finalité de ce dernier si aucune action n'est entreprise.
Action requise :	Des actions doivent être entreprises afin de régler les problèmes qui surviennent et assurer l'atteinte des objectifs du projet.
Reporté :	Le projet a été reporté à une date ultérieure connue.
Suspendu :	Le projet est arrêté temporairement jusqu'à ce qu'une décision ou une action soit entreprise relativement à la reprise ou à l'abandon du projet.
Abandonné :	Le projet a été définitivement abandonné.

Vous trouverez dans les pages suivantes l'enjeu, les axes d'intervention et les objectifs spécifiques rattachés à chacune des trois orientations stratégiques. De plus, une version abrégée de la planification stratégique comprenant les actions, indicateurs et cibles, est jointe au présent document.



<p><b>ORIENTATION STRATÉGIQUE 1</b></p>	<p><b>Élaborer une offre de formation efficace, efficiente et novatrice en collaboration avec les acteurs du milieu</b></p>
	<p><i>Comme la formation policière est une continuité entre le collège, l'École, le corps de police, l'université ou tout autre partenaire en sécurité publique, il est primordial qu'il y ait une concertation entre chacun des intervenants. Des comités regroupant les diverses instances sont d'ailleurs actifs pour assurer l'arrimage de chacun des éléments de la formation, de recherche ainsi que de toute préoccupation sociale, gouvernementale ou ministérielle. Des travaux sont également en cours afin de revoir la structure de ces différents comités pour les rendre encore plus efficaces.</i></p>
<p><b>ENJEU :</b></p> <p><b>Le maintien et le développement de la professionnalisation du personnel policier</b></p>	<p><b>Axes d'intervention :</b></p> <p>Objectifs spécifiques :</p> <p><b>1.1 Qualité de la formation et réussite scolaire</b></p> <p>1.1.1 Améliorer et développer l'expertise pédagogique de l'École</p> <p><b>1.2 Développement et actualisation des cours et des programmes</b></p> <p>1.2.1 Répondre aux besoins de formation des corps de police  1.2.2 Maintenir à jour les activités de formation policière  1.2.3 Renforcer la collaboration avec les acteurs du milieu</p> <p><b>1.3 Recherche et expertise-conseil</b></p> <p>1.3.1 Positionner l'École comme un partenaire stratégique en matière de recherche et d'expertise-conseil</p>



ORIENTATION STRATÉGIQUE 2	Promouvoir et fournir des services adaptés aux besoins
	<p><i>Consciente de son rôle dans la société, l'École veut être un chef de file en élaborant de nouvelles stratégies en matière de formation policière et en proposant diverses avenues permettant à chacun des partenaires du continuum d'être à l'avant-garde et d'évoluer dans son propre milieu.</i></p>
<p><b>ENJEU :</b></p> <p><b>L'intégration de nouvelles clientèles</b></p>	<p><b>Axes d'intervention :</b></p> <p>Objectifs spécifiques :</p> <p><b>2.1 Notoriété</b></p> <p>2.1.1 Recentrer le positionnement de l'École sur le continuum de formation policière et renforcer son leadership</p> <p>2.1.2 Assurer des communications externes contribuant à la notoriété de l'École</p> <p>2.1.3 Positionner l'École dans le secteur de la sécurité</p> <p><b>2.2 Offre de formation</b></p> <p>2.2.1 Promouvoir l'offre de formation</p> <p>2.2.2 Offrir de la formation hors établissement et en déconcentration</p> <p><b>2.3 Technologies de l'information et des communications</b></p> <p>2.3.1 Doter l'École d'une approche de développement de cours et de diffusion d'activités de formation intégrant les nouvelles technologies de l'information</p> <p>2.3.2 Offrir des services en ligne aux clientèles internes et externes</p> <p><b>2.4 Approche client</b></p> <p>2.4.1 Répondre aux besoins des clientèles</p> <p>2.4.2 Sensibiliser le personnel au service à la clientèle</p>



<p><b>ORIENTATION STRATÉGIQUE 3</b></p>	<p><b>Assurer une saine gestion et le développement des ressources</b></p>
	<p><i>Les ressources humaines étant la matière première de tout organisme et de toute société, l'École vise à offrir un milieu de travail stimulant permettant à chaque personne d'évoluer. L'École porte une attention toute particulière au développement de ses ressources humaines, à la qualité de vie au travail, à la gestion efficace et efficiente de ses ressources et au développement durable.</i></p>
<p><b>ENJEU :</b></p> <p><b>La mobilisation du personnel et l'efficacité de la gestion des ressources</b></p>	<p><b>Axes d'intervention :</b></p> <p>Objectifs spécifiques :</p> <p><b>3.1 Ressources humaines</b></p> <p>3.1.1 Améliorer la qualité de vie au travail 3.1.2 Développer les ressources humaines</p> <p><b>3.2 Ressources informationnelles</b></p> <p>3.2.1 Poursuivre la modernisation des ressources informationnelles utilisées pour la formation, la recherche et la gestion organisationnelle</p> <p><b>3.3 Gestion des ressources</b></p> <p>3.3.1 Offrir des cours et des programmes aux meilleurs coûts possibles 3.3.2 Effectuer un suivi efficace de l'allocation des ressources 3.3.3 Développer et mettre à niveau les infrastructures</p> <p><b>3.4 Développement durable</b></p> <p>3.4.1 Mieux faire connaître le concept et les principes de développement durable et favoriser le partage des expériences et des compétences en cette matière et l'assimilation des savoirs et savoir-faire qui en facilitent la mise en œuvre 3.4.2 Appliquer les mesures de gestion environnementale et une politique d'acquisition écoresponsable</p>

## CONCLUSION

La présente planification stratégique se distingue par son caractère évolutif. L'École l'a conçue selon un principe lui permettant de la modifier et de l'adapter en cours d'exercice en fonction de l'évolution des dossiers.

Les changements reliés aux environnements interne et externe qui sont incontournables au cours d'un cycle de trois ans seront suivis grâce aux 35 indicateurs sélectionnés. L'École aura donc toujours en relief un portrait de l'avancement des dossiers, et l'éclairage requis pour procéder aux ajustements nécessaires.

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





Si requis, prière d'imprimer sur du papier 100 % fait de fibres recyclées après consommation.



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

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

École nationale  
de police

Québec 