



# CONSEIL SECTORIEL DE LA POLICE

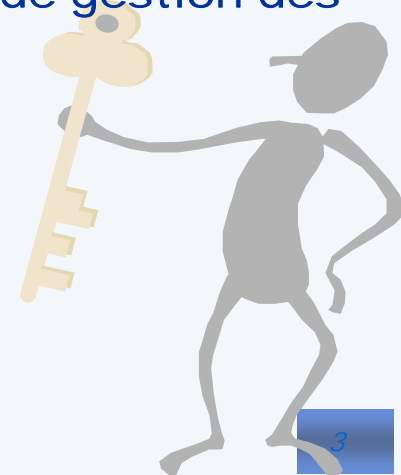
Unir les forces garantes de l'avenir

Résultats du "mini-sondage" -  
*Pratiques afférentes aux  
ressources humaines des  
services de police*  
août 2005

1. But du mini-sondage
2. Méthodologie
3. Résultats
  - taux de réponse
  - pourcentage des répondants qui ont dit oui
    - en général
    - selon le secteur des ressources humaines
  - principaux enjeux liés aux ressources humaines
4. Conclusions
5. Priorités émergentes et prochaines étapes

# 1. BUT

- communiquer/entamer le mandat du Conseil sectoriel de la police :
  - élaborer des stratégies et des plans pratiques et novateurs pour mieux gérer les ressources policières
- appuyer l'engagement du Conseil, soit :
  - collaborer avec les partenaires et les intervenants
  - identifier les enjeux en commun et y trouver des solutions constructives
- procéder au mini-sondage pour :
  - sensibiliser les gens au Conseil sectoriel
  - mieux comprendre ce qu'il en est des ressources humaines pour l'ensemble de la collectivité policière
  - se mettre à cumuler les pratiques les plus populaires de gestion des ressources policières
  - tirer au clair les priorités du Conseil



## 2. MÉTHODOLOGIE

1. Cerner les services cible
  - services/organismes de police fédéraux, provinciaux, territoriaux, municipaux selon la taille - le nombre d'employés :
    - 0 à 50 employés
    - 51 à 100 employés
    - 101 à 300 employés
    - 301 à 1 000 employés
    - plus de 1 000 employés
2. Rationaliser les besoins, afin d'actualiser rapidement certaines des recommandations contenues dans l'étude sectorielle de 2001 et évaluer les pratiques optimales propres aux ressources humaines :
  - planification des ressources humaines
  - recrutement
  - développement des compétences
  - formation
  - recherche
  - principaux enjeux liés aux ressources humaines
3. Se doter d'un outil de collecte des données
  - lettre et questionnaire destinés à un public cible
4. Mener un mini-sondage
  - lettre et questionnaire envoyés au public cible, dans le courrier ou par télécopieur, le 18 mars dernier
  - note de rappel envoyée un mois plus tard, dans le courrier ou par télécopieur

### 3. RÉSULTATS – Taux de réponse

- Taux de réponse global de 61 p. 100
  - 191 personnes pressenties
  - 118 répondants
- taux de réponse par catégorie de service - nombre d'employés :
  - 51 p. 100 pour les services de 0 à 50 employés
  - 67 p. 100 pour les services de 51 à 100 employés
  - 73 p. 100 pour les services de 101 à 301 employés
  - 75 p. 100 pour les services de 301 à 1 000 employés
  - 88 p. 100 pour les services avec plus de 1 000 employés



## 3. Résultats - Planification des RH

- 17 p. 100 des services possèdent une stratégie et un plan des ressources humaines, sur papier
  - 8 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 0 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 11 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 50 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 58 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 17 p. 100 des services utilisent des outils tels des modules de planification et des systèmes d'information pour élaborer leur plan des ressources humaines
  - 10 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 0 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 19 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 25 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 58 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 32 p. 100 des services prévoient correctement leurs besoins en effectif
  - 29 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 36 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 52 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 66 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 75 p. 100 - plus de 1 000 employés

### 3. Résultats - Recrutement ...

- 85 p. 100 des services attirent suffisamment de candidats pour répondre à leurs besoins
  - 88 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 86 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 81 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 83 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 83 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 85 p. 100 des services sont satisfaits de la qualité des recrues
  - 88 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 86 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 81 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 83 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 83 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 68 p. 100 des services sont satisfaits du temps nécessaire au processus de recrutement
  - 86 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 64p. 100 - 51 à 100 employés
  - 52 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 75 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 50 p. 100 - plus de 1 000 employés

### 3. Résultats - Recrutement 2004-2005

- 71 p. 100 des services ont mené une campagne de recrutement
  - 78 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 79 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 74 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 83 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 100 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 31 p. 100 des services ont changé leurs pratiques de recrutement
  - 76 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 29 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 37 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 33 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 50 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 48 p. 100 des services ont recruté à même les groupes d'équité en matière d'emploi
  - 25 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 50 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 33 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 75 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 100 p. 100 - plus de 1 000 employés

- 43 p. 100 des services ont conçu des profils de compétence
  - 14 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 50 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 55 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 75 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 100 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 46 p. 100 des services les ont utilisés aux fins de dotation
  - 24 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 50 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 59 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 75 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 75 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 35 p. 100 des services les ont utilisés aux fins de formation
  - 25 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 43 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 33 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 42 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 67 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 39 p. 100 des services les ont utilisés aux fins de perfectionnement des carrières
  - 27 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 43 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 41 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 33 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 83 p. 100 - plus de 1 000 employés

### 3. Résultats - Formation ...

- 78 p. 100 des services - hausse de leurs dépenses de formation
  - 78 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 86 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 70 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 83 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 75 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 79 p. 100 des services - superviseurs novices reçoivent de la formation en gestion dès leur entrée en fonction
  - 78 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 86 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 78 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 92 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 75 p. 100 - plus de 1 000 employés
- 34 p. 100 des services - programme de développement du leadership
  - 25 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 33 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 52 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 33 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 42 p. 100 - plus de 1 000 employés

## 3. Résultats - Formation

- 53 p. 100 des services ont un programme pour encourager la transmission des connaissances entre les employés chevronnés et les moins expérimentés
  - 57 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 50 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 59 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 33 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 42 p. 100 - plus de 1 000 employés
  
- 34 p. 100 des services ont recours au cyberapprentissage
  - 25 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 43 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 30 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 50 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 50 p. 100 - plus de 1 000 employés

## 3. Résultats - Recherche

- 10 p. 100 des services entreprennent des recherches portant sur les enjeux propres aux ressources humaines
  - 0 p. 100 - 0 à 50 employés
  - 0 p. 100 - 51 à 100 employés
  - 7 p. 100 - 101 à 300 employés
  - 50 p. 100 - 301 à 1 000 employés
  - 33 p. 100 - plus de 1 000 employés

### 3. Résultats - Grands enjeux

- 3 enjeux principaux préoccupent les services de toute taille
  - la priorité accordée aux autres enjeux est fonction de la taille du service

Pratique de gestion des ressources humaines	%				
	0 to 50	51 to 100	101 to 300	301 to 1000	Over 1000
<b>Grands enjeux propres à la gestion des ressources humaines</b>					
<b>Recruter les bons candidats</b>	63	43	48	42	42
<b>Garder les employés formés et actuels</b>	71	43	59	42	33
<b>Motiver les employés et les garder productifs</b>	49	71	22	33	16
Formation en développement du leadership	22	29	37	8	50
Planification de la relève pour les haut-placés	14	36	22	42	33
Perte du savoir et de l'expertise en milieu de travail en raison des départs naturels et à la retraite	16	21	22	33	42
Gérer la diversité au travail	6	0	0	0	33
Efficacité du système d'évaluation du rendement	25	6	37	58	16
Mesures pour gérer le rendement des ressources humaines	78	2	11	16	0
Relations du travail	16	4	15	42	42

## 4. Conclusions – Points forts

- Planification des RH
  - la plupart des services-répondants comptant plus de 1 000 employés dispose d'une stratégie et d'un plan des ressources humaines, sur papier
    - ils utilisent des outils de planification pour les développer
  - la plupart des services-répondants comptant plus de 300 employés prévoit correctement leurs besoins en effectif
- Recrutement
  - plus de 80 p. 100 des répondants déclarent attirer des candidats en nombre suffisant, pour l'instant
    - ils sont satisfaits de la qualité de leurs recrues
- Développement des compétences
  - 100 p. 100 des services-répondants comptant plus de 1 000 employés établissent des profils de compétence
- Formation
  - plus de 75 p. 100 des services-répondants déclarent offrir de la formation en gestion à leurs superviseurs de première ligne dès leur entrée en fonction
  - mais, plus de 70 p. 100 des services-répondants révèlent que les dépenses de formation sont à la hausse

# Conclusions – Faiblesses

- aucune démarche stratégique pour l'ensemble du secteur
- certains progrès ont été réalisés par certains services eu égard les recommandations de l'Étude sectorielle 2001
  - **aucun partage des pratiques exemplaires**
- très peu de services ont couché sur papier leurs stratégies et leurs plans en matière de ressources humaines
- inefficacités
  - **une multitude de démarches, de stratégies, de plans, de procédés et de systèmes dans tous les secteurs propres aux RH**
- confusion à l'endroit du concept et des pratiques de la gestion axée sur les compétences
  - **surtout dans les services avec moins de 300 employés**
- les plus petits services ne bénéficient pas des investissements des plus grands
  - **ils n'adoptent pas les pratiques optimales**
- manque de recherche
  - **multiplication des enjeux complexes en matière de recrutement et de gestion des ressources policières**
- cyberapprentissage - seulement 34 p. 100 des services
- programmes de développement du leadership - seulement 34 p. 100 des services
- 3 enjeux prioritaires - recrutement, formation à jour des employés, et motivation et productivité des employés

## 5. Prochaines étapes

- les résultats de cette initiative révèlent clairement que :
  - il y a un besoin réel de focaliser sur l'évaluation et la diffusion des pratiques optimales - le Conseil doit devenir le "centre du savoir"
  - il faut poursuivre les recherches afin de bien cerner la situation en matière de RH - il nous faut approfondir bon nombre de domaines
- notre objectif stratégique, soit analyser, préconiser le changement dans les procédés et les pratiques RH, et améliorer le rendement
- nos priorités stratégiques :
  - recherche/engagement – une "vision" et une orientation pour l'avenir
  - planification des ressources humaines
    - analyser et partager des boîtes à outils, des stratégies, des mesures du rendement et des relevés de notes
    - uniformiser/intégrer les modèles et les systèmes d'information pour appuyer la planification
  - accroissement de l'efficacité de la gestion des ressources humaines et amélioration du rendement
    - revoir et diffuser de l'information, les outils, les normes, les pratiques et les procédés de gestion
    - gestion, formation et éducation efficaces et performantes
  - gestion centralisée de l'information et du savoir
    - devenir la plaque tournante du secteur pour l'identification, la compilation, l'évaluation et la diffusion de l'information pertinente à une gestion contemporaine

## 5. Prochaines étapes

- Initiatives de recherche clés à court terme
  1. **actualiser l'étude sectorielle de 2005 :**
    - le contexte politique/opérationnel
    - données démographiques et prévisions
    - dresser l'inventaire des pratiques optimales de la gestion des RH
    - créer une base de données sur les employés
  2. **enjeux propres au recrutement**
    - analyser l'information afférente au marché du travail et aux attitudes des jeunes, élaborer une stratégie et des campagnes nationales de recrutement/marketing social
  - **gestion axée sur les compétences**
    - projets-pilotes - analyser quatre services de taille différente pour vérifier les compétences communes à tous et déterminer le calibre latent de l'effectif
    - établir un processus en vue d'accroître les compétences et améliorer le rendement
  - **étude-repère sur le cyberapprentissage**
    - faire recherche sur les différentes méthodes d'apprentissage pour ce qui est de l'acquisition et de la rétention du savoir
  - **recherche sur le leadership et le perfectionnement des cadres**
    - vérifier s'il existe une méthodologie de prédilection pour perfectionner les cadres intermédiaires/supérieurs