



Table des matières

Le contexte	page 3
2006-2007 en rétrospective.....	page 6
Observations sur l'exercice à l'étude.....	page 7
L'exercice à venir 2007-2008	page 8



Partie 1 - 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007 - l'exercice en rétrospective

Le CSP a marqué d'importants progrès au cours de sa première année d'activité (le CSP en était au stade conceptuel au cours des six premiers mois de l'exercice 2005-06). Le présent rapport fait état des progrès réalisés à la lumière du plan d'entreprise et du cadre d'imputabilité, ainsi que des résultats intangibles, c'est-à-dire l'évolution de l'engagement vis-à-vis de l'entité et de la perception de la valeur qu'elle revêt.

LE CONTEXTE

Il s'agit des faits saillants portant sur les processus de planification stratégique et de planification d'entreprise, ainsi que sur les processus de financement grâce auxquels le CSP peut mener ses activités.

La cadre stratégique du CSP - identifie ce que l'on essaie d'accomplir sur trois à cinq ans et ce qu'il faut faire pour réussir :

- **but stratégique** : un secteur hautement performant - productif, réactif et viable grâce à la prestation efficace des services et des programmes
- **priorités stratégiques** :
 - **être avisé** - identifier et comprendre la dynamique contextuelle;
 - **être intégré** - collaborer horizontalement et concentrer sur la planification et la gestion intégrées des ressources humaines (RH);
 - **être réseauté** - favoriser la pleine participation des intervenants et forger des partenariats solides;
 - **être exemplaire** - protéger le statut exemplaire afin de continuer de jouir, entre autres, de l'appui financier du gouvernement fédéral.
- **activités de base** : recherche, communications, extension
- **résultats** : amélioration de la planification et de la gestion des RH dans l'ensemble du secteur.

La planification stratégique/d'entreprise - Au CSP, la planification stratégique et la planification d'entreprise sont des processus menés par le conseil d'administration qui se déroulent sur une base annuelle, consultative et itérative. Le conseil d'administration tient deux réunions par année. À sa séance printanière, il se penche sur la perspective stratégique et, à sa séance automnale, sur la planification d'entreprise de l'exercice à venir.

- Le 10 novembre 2006, le conseil d'administration a approuvé le cadre stratégique, soit les buts, les priorités et les objectifs, et jeté les bases du processus de planification d'entreprise.
- Le plan d'entreprise du CSP expose les fonctions principales du bureau, les activités clés et les résultats escomptés pour l'exercice allant du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007; il en cerne également les coûts.
- Le plan correspond à une carte routière à suivre pour gérer judicieusement les ressources du CSP (effectif, capitaux et éléments d'actif) :
 - favoriser le dialogue, l'engagement, la consultation au sein du conseil d'administration et du Comité exécutif;
 - aligner les activités sur les priorités stratégiques approuvées;
 - établir le coût des activités prévues pour l'année;
 - trouver à financer ces activités.

LE CONTEXTE ...

Financement en 2006-07 - Infrastructure

- Le Programme des conseils sectoriels (PCS - gouvernement fédéral) est la seule source de financement du Conseil sectoriel pour couvrir ses dépenses d'infrastructure.
- En 2006-2007, le CSP a reçu **474 100 \$** à même un accord de contribution pour les dépenses d'infrastructure sur deux ans.
- L'entente d'infrastructure a été amendée à deux reprises en 2006 pour donner suite aux demandes de financement supplémentaires du CSP :
 - en février 2006, une demande de 12 000 \$ afin d'assurer des services d'interprétation à toutes les réunions du conseil d'administration du CSP, ainsi que de 850 \$ aux fins de communications, pour le nouvel exercice;
 - en décembre 2006, une deuxième demande s'élevant à 10 000 \$ aux fins de traduction.
- Le financement d'infrastructure s'élève à **496 950 \$** et se répartit comme suit :
 - 379 000 \$ - administration - bureau, équipement, salaires, exploitation, réunions du conseil d'administration et du Comité exécutif;
 - 118 000 \$ - activités d'infrastructure - extension, communications, recherche, analyse contextuelle, site Web.
- Au cours de l'exercice 2006-07, le CSP a versé **496 948 \$** en dépenses d'infrastructure.
- Le bureau du CSP compte trois employés à temps plein :
 - directeur général - G. Gruson; directrice administrative - M. Shortall; agente du Conseil - P. Dewhirst.
- Le CSP a également bénéficié de personnes détachées par le secteur, soit des spécialistes des RH et des initiés du secteur à même de lui fournir des contacts et des conseils stratégiques :
 - S. Monaghan de la GRC au cours de l'exercice précédent; S. Crawford de la PPO au cours des deux derniers trimestres.

Financement en 2006-07 - Projets

- Le Programme des conseils sectoriels est également l'unique bailleur des fonds alloués aux projets.
- En 2006-2007, le CSP a reçu l'autorisation d'entreprendre des projets à concurrence de **572 000 \$** :
 - étude diagnostique sur les RH - 460 000 \$ en 2006-07 - un total de 621 000 \$ sur deux exercices;
 - DVD sur le recrutement - 60 000 \$ en 2006-07;
 - projet-pilote en cyberapprentissage - 52 000 \$ en 2006-07 - un total de 68 000 \$ sur deux exercices.
- Au cours de l'exercice 2006-07, le CSP a versé **571 300 \$** pour couvrir les dépenses liées aux projets.

Financement 2006-07 - Contribution en nature à l'appui des projets et de l'infrastructure

- Le CSP reçoit également une contribution en nature du secteur grâce à la participation de ressources policières à différents comités, réseaux et enquêtes, et à l'apport de ressources autres que financières (documents, vidéos, photos, etc.)
- **Projets** - en 2006-2007, le CSP a obtenu une contribution en nature de **176 600 \$** au total.
- **Infrastructure** - en 2006-2007, le CSP a obtenu une contribution en nature de **148 000 \$** au total.

LE CONTEXTE ...

Notes générales - Le Programme des conseils sectoriels (RHDSC) à titre de source de financement principale

Le programme (PCS) dispose d'un budget global de 70 millions de dollars environ pour financer les dépenses propres à l'infrastructure et aux projets de 32 conseils sectoriels, ainsi que pour financer, en partie, quelques 10 au 12 conseils affiliés.

Par conséquent, au cours d'une année donnée, il existe moins de 30 millions de dollars pour financer des projets, et moins encore si certains projets sont pluriannuels.

Le PCS finance les propositions des conseils sectoriels dans certains domaines d'activité clés :

- études approfondies de l'industrie - obtenir de l'information pointue sur le marché du travail, se renseigner sur la main-d'oeuvre disponible, comprendre les défis propres aux RH - y trouver des solutions appropriées;
- trouver des approches nationales pour répondre aux besoins en compétences - mise à niveau des compétences pour maintenir un effectif pleinement formé;
- normes professionnelles nationales;
- formation et perfectionnement professionnels nationaux - formation intégrée, attestation, etc.;
- recrutement national;
- engagement des intervenants, afin de générer de plus grands revenus à même le secteur.

Le filière d'approbation du PCS correspond à un processus exhaustif d'examen administratif à multiples volets -- « la descente aux enfers »

- Le nouveau contexte fédéral est prudent - imputabilité, axé sur le rendement/les résultats à court terme.
- Le CSP a obtenu un engagement ferme de près de 750 000 \$ en financement de projets, ce qui est rare pour un tout nouveau conseil sectoriel et attribuable surtout à la solidité et à l'envergure des intervenants membres du conseil d'administration et son processus de planification stratégique/d'entreprise.

Le CSP est le premier conseil sectoriel du « secteur public » par opposition au secteur privé. À ce titre, il connaît des défis qui lui sont propres. En raison des juridictions de la police et des pouvoirs qui leur sont conférés, le CSP a de la difficulté à se rallier des appuis à l'endroit du rôle que doit jouer le conseil d'administration soit de gérer l'ensemble du secteur; il ne dispose pas de la capacité voulue pour obtenir du financement supplémentaire du secteur, et il n'exerce pas assez de pouvoir pour engendrer une transformation du secteur.

L'accord de contribution de RHDSC n'empêche pas le CSP d'exécuter d'autres stratégies pour mobiliser des fonds. À notre avis, les travaux et les progrès du CSP sont à la remorque du financement disponible auprès du Programme des conseils sectoriels et à la merci des contraintes afférentes aux processus de proposition et d'approbation.

Il est évident que le financement disponible ne permet pas et ne permettra pas au CSP de répondre à ses besoins en matière de financement de projets. Si le CSP veut atteindre ses buts et ses priorités stratégiques, il lui faudra trouver un nouveau modèle de financement dans un proche avenir -- autres possibilités de financement aux termes d'autres programmes gouvernementaux, commandites, partenariats à coûts partagés, etc., au cas par cas.

Partie 2 - L'exercice 2006-07 en rétrospective - résultats

Cette rétrospective passe en revue les buts, les objectifs et les critères de succès, et met en relief les progrès réalisés à la lumière de chacun des secteurs d'activité, y compris des observations générales propres à la situation actuelle.

À l'Annexe A de l'entente d'infrastructure, le PCS énonce les cinq critères dont il se sert pour mesurer le succès d'un conseil sectoriel :

- représentatif - favoriser le rayonnement du secteur, la compréhension et l'action collective en participant au CSP;
- réactif - leadership, information et outils pour le secteur en élaborant et en exécutant des projets et des activités pour donner suite aux enjeux identifiés;
- réseauté - multiplier les possibilités de collaboration/de partenariat afin d'améliorer la planification, les politiques, les pratiques et les règlements en matière de RH;
- axé sur les résultats - toutes les activités contribuent à la mission et aux objectifs à court et à long terme -- un régime d'imputabilité axé sur les résultats;
- bien géré - de saines pratiques de gestion commerciale.

Les priorités stratégiques du CSP sont le reflet de ces critères - trois grands axes d'orientation dont relèvent toutes ses activités - on veut un secteur qui est :

- avisé - le secteur entier comprend les facteurs environnementaux influant sur l'avenir de la police et est prêt à y faire face;
- réseauté - les intervenants clés de la collectivité policière ont l'occasion de dialoguer et d'échanger sur les enjeux auxquels s'attaquer et les occasions à saisir;
- intégré - dans la mesure du possible, le secteur devrait avoir une envergure nationale et entreprendre des initiatives pancanadiennes afin d'améliorer la planification et la gestion des ressources humaines policières partout au pays.

Pour atteindre ces objectifs et répondre aux critères précités, le CSP a identifié quatre grands secteurs d'activité.

Selon le plan d'entreprise 2006-07, le succès que connaîtra le CSP sera fonction de son aptitude à montrer sa valeur à la collectivité policière - aider les différents segments de la collectivité à s'attaquer ensemble aux enjeux et aux défis, leur fournir des outils efficaces, et adopter des solutions de planification et de gestion des RH.

Pour réussir, il lui faut favoriser le dialogue horizontal et trouver des solutions, et il doit être perçu comme misant sur les résultats, avec des extrants clairement énoncés et compris de tous, et des activités qui correspondent aux attentes et qui sont évaluées à la lumière des résultats obtenus.

Voici les faits saillants des résultats obtenus en 2006-07, ventilés par secteur d'activité :

1. Recherche - sur les enjeux cruciaux de la planification et de la gestion des RH - analyse exhaustive du contexte et des enjeux :
 - Le CSP a achevé *La Police en 2005* et élaboré un exposé faisant état des enjeux propres à la « tempête du siècle ».
 - Il s'est efforcé de bâtir et de gérer une base de données afin de diffuser avec largesse aux chercheurs et aux professionnels de l'élaboration de politiques.
 - Il s'emploie à étayer des données pertinentes afin d'alimenter le dialogue transformationnel au sein du réseau, des comités et du conseil d'administration, afin d'élaborer et d'adopter des stratégies et des recommandations.

2006-07 Résultats

1. Recherche (suite)

- Après un retard marqué, le CSP a entrepris l'Étude diagnostique sur les RH en novembre 2006. Les résultats de l'étude seront présentés au conseil d'administration. Il devrait en tirer des données de base, et les meilleurs procédés, pratiques et outils du secteur, lesquels lui permettront de veiller à l'accroissement de la productivité et à l'amélioration du rendement à long terme. L'étude diagnostique sur les RH a intéressé de près plus de 13 000 personnes dans tout le secteur.
- Grâce à un excédent en fin d'exercice, le CSP a pu entreprendre un projet-pilote en cyberapprentissage -- CIPC v3 - afin d'évaluer l'intérêt et l'utilité d'un programme d'études électronique à l'échelle nationale, et ce, à peu ou pas de frais.
- Le même excédent de fin d'exercice lui a permis de produire un DVD sur les enjeux que les chefs de police ont à relever en matière de recrutement.
- On trouve également sur son site Web des études pertinentes sur la planification et la gestion des services de police. Le site devient la plaque tournante du réseau de chercheurs partout au pays.

2. Communications - sensibiliser les gens aux enjeux et obtenir leur appui afin que le CSP devienne un centre d'information et un agent catalyseur du changement

- Le bureau garde le site Web à jour, y compris la section « Actualités ».
- Il distribue un trimestriel électronique intitulé : « Cyber-Info ».
- Il envoie périodiquement, par la poste ou par courriel, le bulletin de nouvelles « L'Aide-mémoire policier ».
- Tout le matériel de présentation, les troupes d'information des administrateurs, etc., sont distribués et sont disponibles sur le site Web.
- Tous les projets font l'objet d'une stratégie ou d'un plan de communications qui sont évalués après exécution.
- Le CSP privilégie les communications conjointes avec les groupes d'intervenants tels l'ACCP (chefs), l'ACP et l'ACCP (commissions), entre autres.
- Il rencontre les analystes du PCS mensuellement ou selon les besoins, afin de discuter des projets éventuels ou des initiatives du CSP.
- Il continue d'augmenter la quantité et la qualité des données propres aux RH versées au site Web afin d'encourager le dialogue sur les enjeux politiques clés et les pratiques exemplaires.

3. Extension - optimiser l'interaction du CSP avec les partenaires et les intervenants autres, favoriser la multiplication des solutions horizontales aux défis en planification et en gestion des RH

- À ses débuts, le personnel du CSP (et de nombreux membres du conseil d'administration) saisisait toutes les occasions de rencontrer les groupes d'intervenants et les particuliers pour discuter des facteurs environnementaux (« la tempête du siècle ») et des solutions éventuelles afin d'améliorer la planification et la gestion des RH.
- Tous les efforts d'extension portent dorénavant sur la valeur et la crédibilité du conseil sectoriel au sein de la collectivité policière.
- Le CSP a déployé des efforts soutenus cet exercice-ci pour encourager le réseautage et l'engagement du secteur. Il a identifié cinq réseaux - chercheurs, planificateurs de politiques stratégiques, spécialistes des RH, agents de recrutement, éducateurs/formateurs - et a rencontré les comités du réseau stratégique (deux séances de remue-ménages), les spécialistes des RH (y compris les RH de l'ACCP), ainsi que les éducateurs/formateurs (par l'entremise de l'Association des intervenants en formation policière).
- Il ne dispose pas de fonds pour rencontrer les chercheurs et les agents de recrutement, mais se propose de le faire dès que l'Étude diagnostique sera terminée.
- Le personnel du bureau était de toutes les réunions, de toutes les conférences - à la mesure de son budget de déplacements - pour y rencontrer des organismes gouvernementaux, des organismes d'éducation et de formation, et d'autres organismes à but non lucratif.
- Le CSP a forgé de bonnes alliances avec l'Application de la loi, la diversité et les autochtones (ALDA), le Réseau canadien du savoir policier (RCSP), le Centre canadien des recherches policières, et a créé un groupe d'affinité à même l'Association des collègues communautaires du Canada.
- Il a eu peu de succès à établir des relations avec le monde de la sécurité.
- Il a participé activement à l'Alliance des conseils sectoriels (ACS) - il est membre de son comité des règlements et de la gouvernance, et de différents groupes de travail, contribue au projet de partenariat avec le conseil sectoriel de l'éducation, et participe aux équipes de breffage de ministres et autres instances gouvernementales.

2006-07 Résultats

4. **Gestion** - veiller à gérer judicieusement les fonds publics, à appliquer les principes et les pratiques de gestion les plus actuelles, viser l'excellence administrative et offrir le meilleur des appuis au Conseil sectoriel et à ses comités
- Administration - Le CSP doit faire rapport mensuellement au PCS et au Comité exécutif sur les dépenses liées à l'infrastructure et aux projets par le biais d'un processus budgétaire qui suit les mouvements de trésorerie, et reçoit son financement sur une base mensuelle au moyen d'un processus de réclamation. Il soumet également un rapport d'étape mensuel sur les progrès réalisés et les résultats affichés, et ce, à la lumière des attentes exposées à l'Annexe A de chacun des accords de contribution.
 - Le CSP fait l'objet d'une vérification indépendante une fois l'an selon la Loi sur les corporations canadiennes.
 - Il se conforme à toutes les exigences administratives sans exception et est réputé bien organisé et à même de respecter les prévisions fiscales et ses obligations en matière de rapports financiers.
 - Ses propositions et ses rapports sont de qualité, produits en temps opportun et respectueux des paramètres fixés.
 - Il a une solide réputation de gestion auprès du gouvernement.
 - Il prête main forte au conseil d'administration, au Comité exécutif, au comité de vérification et autres, ainsi qu'aux différents réseaux en place.

Observations générales et leçons tirées du passé

- Le CSP en est encore à ses débuts et même s'il a gagné de la crédibilité aux yeux de la collectivité policière, il lui reste encore à faire les preuves de sa valeur et de son utilité.
- Le conseil d'administration n'a pas encore pleinement assumé son rôle consultatif et stratégique, compris qu'il pouvait transformer la planification et la gestion des RH à l'échelle nationale et mieux gérer les enjeux afférents pour l'ensemble du secteur.
- Afin de bien cerner sa prémisses, il lui faudra encourager le réseautage et multiplier les projets porteurs de résultats. Le succès permettra au conseil d'administration de poursuivre sur sa lancée et d'influer sur la gestion de la police à titre de secteur intégré du marché du travail au Canada.
- La police autochtone n'est pas encore membre à part entière du conseil d'administration, mais des représentants autochtones ont assisté aux réunions de comités et aux rencontres de réseautage.
- Il y a lieu, pour le conseil d'administration, d'envisager la participation des services de sécurité privés.
- Bien qu'il entretienne de bonnes relations de travail avec le ministère de la Défense et la police militaire, le CSP doit faire davantage pour joindre d'autres organismes gouvernementaux dans le domaine de la police et de la sécurité publique, notamment : l'Agence des services frontaliers du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, Service correctionnel Canada et le Service canadien du renseignement de sécurité.
- Les 15 et 21 mars dernier, au Nouveau-Brunswick et en Alberta, des intervenants d'intérêt sectoriel au niveau provincial se sont réunis pour discuter de l'avenir de la police et pour se pencher sur les facteurs environnementaux et les scénarios qui influenceront sur sa viabilité. Il s'agit-là d'une pratique exemplaire qu'il faut encourager les autres provinces à retenir.
- La valeur du CSP est fonction de son aptitude à engager et à mettre à contribution les ressources du secteur. Il a une chance inouïe d'être doté d'un effectif industriel, engagé et dévoué, et de disposer de bénévoles énergiques qui oeuvrent au sein de comités dont les travaux sont cruciaux.
- La relation avec le PCS et l'obtention du financement fédéral demandent temps et énergie. Il faut réfléchir à d'autres sources de financement possibles.

Pour tout dire, les services de police du Canada demeurent vulnérables : ils doivent agir comme d'un seul homme, c'est-à-dire constituer un secteur intégré à l'échelle nationale.



L'exercice 2007-2008 devrait permettre au CSP de se stabiliser, c'est-à-dire de solidifier sa base et son modèle financier, et de préciser la contribution et la participation des nombreuses associations et organisations d'intérêt qui peuplent le secteur.

Il se pourrait qu'il lui faille aussi gérer les attentes à savoir ce qu'il peut ou ne peut pas accomplir avec l'effectif et les ressources financières à sa disposition pour mener ses activités.

Renouvellement de l'infrastructure

- En octobre prochain, le CSP devra renouveler son entente d'infrastructure auprès du PCS sur deux ou trois ans. La concurrence est vive pour obtenir du financement de la part d'autres conseils sectoriels et d'autres programmes.
- Le CSP devra bien se positionner pour montrer la valeur du conseil sectoriel de la police et justifier son financement ultérieur.
- Il continuera d'optimiser le financement de l'infrastructure aux fins des communications, de l'innovation et de la mise à jour de son site Web, et du réseautage.

Projets éventuels

- Au moment d'achever l'Étude diagnostique sur les RH, le conseil d'administration sera bien positionné pour discuter des stratégies et des initiatives sectorielles visant à transformer la planification et la gestion des RH.
- Avec l'aval du conseil d'administration, il demandera au PCS de financer un certain nombre de projets :
 - un projet favorisant l'analyse contextuelle continue du secteur, y compris la mise au point de scénarios originaux pour identifier les besoins éventuels liés aux RH;
 - un projet préconisant la mise sur pied, à l'échelle nationale, de cadres axés sur les compétences aux fins du recrutement, de l'éducation et de la formation, du développement du leadership et de la planification de la relève;
 - un projet portant sur l'évaluation des compétences des immigrants intéressés à la police;
 - un projet visant à fournir des possibilités de cyberapprentissage partout au pays, et ce, à moindre coût pour la police;
 - un projet pour financer la tenue de réunions ou de conférences, afin d'encourager le réseautage et ainsi continuer d'intégrer et de bâtir des synergies dans le secteur tout entier;
 - un projet pour la mise sur pied d'une banque nationale de données sur les employés, afin de favoriser la modélisation et l'analyse prédictive;
 - un projet de sensibilisation qui cible les jeunes intéressés à devenir policier - site Web, programmes de coopérants, programmes d'études secondaires.
- Le conseil d'administration devra également s'attarder aux projets nationaux de recrutement et de marketing social auxquels le PCS n'accordera aucun financement.
 - Il faudra identifier, puis obtenir d'autres sources d'appui financier.

Le CSP devra aussi tenter de joindre les parties en périphérie du secteur afin de renforcer sa portée et d'assurer le rayonnement du conseil sectoriel.