



LES PARAMÈTRES ÉCONOMIQUES DES SERVICES DE POLICE : SOMMET SUR LA FORMATION ET L'APPRENTISSAGE DES POLICIERS

Rapport sommaire

2013



Un événement de conférence de Stanhope

Table des matières

1. Sommaire.....	3
2. Objet du rapport.....	5
3. Objet du Sommet.....	5
4. Sommaire des présentations et des discussions.....	6
Préparer le terrain : la formation et les paramètres économiques des services de police	7
Mots d’ouverture.....	7
Les paramètres économiques des services de police.....	8
Bâtir des ponts : Leçons apprises dans le cadre de la formation, la technologie et la collaboration.....	9
Thème 1 : Le coût des services de police.....	10
Pratiques et coûts de la formation des policiers : Quelles sont les questions essentielles?	10
Coût de l’éducation et de la formation des policiers au Canada.....	10
Coûts des services de police – Calgary Police Service.....	11
Le changement du paradigme de la formation : toujours applicable, mais propre à chaque organisme.....	12
Les coûts de la formation – Saskatoon Police Service.....	12
Sommaire de la discussion en groupe sur le thème <i>Pratiques et coûts de la formation des policiers</i>	13
Discours liminaire.....	14
Assurer le succès organisationnel grâce à l’éducation et l’apprentissage amélioré par la technologie (<i>aucune présentation disponible</i>).....	14
Thème 2 : La constitution de la formation de la police canadienne.....	15
État de la nation : défis et opportunités	15
État de la nation : défis et opportunités.....	15
Établir l’efficacité grâce à la collaboration	16
Collaboration et efficiences : Partenariat entre le CPO et le RCSP.....	16
Programme d’apprentissage de compétences d’enquêtes - Edmonton Police Service	16
Sommaire de la discussion en groupe sur le thème <i>Établir l’efficacité grâce à la collaboration</i> ..	18

Éducation et besoins d'apprentissage de la police	19
OPPLearn : Leçons tirées et orientation future	19
Paramètres économiques des services de police – CFRP	20
Le chemin de l'avenir : définir notre direction académique.....	21
Sommaire de la discussion en groupe sur le thème <i>Éducation et besoins d'apprentissage de la police</i>	23
Thème 3 : Les compétences dans l'apprentissage de la police	24
Aligner l'apprentissage aux compétences de la police.....	24
Compétences de la police	24
Curriculum de formation de recrutement de la police.....	24
Alignement des compétences : York Regional Police	25
Sommaire de la discussion en groupe sur le thème <i>Aligner l'apprentissage aux compétences de la police</i>	26
La prochaine génération d'apprentissage des policiers	27
Formation artificielle vs. formation dans des environnements réels : une meilleure formation?	27
Formation des futurs policiers et intégration des technologies, réalité actuelle et perspectives d'avenir au Québec.....	27
Éducation rehaussée pour les recrues des services de police en Ontario.....	28
Sommaire de la discussion en groupe sur le thème <i>La prochaine génération d'apprentissage des policiers</i>	30
Sommaire de la discussion sur le thème <i>Aller de l'avant</i>	30
5. Livrables et prochaines étapes	32
La recherche.....	32
Poursuivre la conversation	32
6. Remerciements.....	32

1. Sommaire

Les 17 et 18 septembre 2013, l'événement *Paramètres économiques des services de police : Sommet sur la formation et l'apprentissage des policiers* a réuni, à Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard, plus de 100 représentants d'environ trente services de police canadiens, les trois associations policières nationales, des représentants fédéraux et provinciaux, ainsi que des organisations universitaires pour examiner l'efficacité de la formation des policiers. Organisé conjointement par Sécurité publique Canada et le Réseau canadien du savoir policier (RCSP), cet événement portait sur le dialogue général sur les « paramètres économiques des services de police » tout en étant expressément axé sur des enjeux liés à la formation policière.

Les paramètres économiques des services de police ne portent pas simplement sur la réduction du coût des services de police au Canada, mais sur la garantie que les ressources existantes sont utilisées de manière efficace et efficiente. La formation des policiers est fondamentale pour s'assurer que les policiers possèdent les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour réduire le crime et le désordre dans nos collectivités. La formation des policiers doit être rentable, pertinente et donnée de façon efficace. La communauté policière doit travailler en collaboration et de façon avant-gardiste pour s'assurer que la formation des policiers répond à ses objectifs et qu'elle tire parti de méthodes de formation novatrices et de nouvelles technologies.

Dirigé par l'animateur Norm Taylor, le programme du Sommet était structuré selon un format interactif axé sur la discussion afin de réaliser les objectifs suivants :

1. comprendre les besoins d'éducation et d'apprentissage ainsi que les possibilités pour les services de police canadiens;
2. se renseigner sur l'éducation améliorée à l'aide de la technologie et d'autres solutions d'apprentissage innovatrices des experts de l'industrie, y compris des universitaires et des spécialistes de la formation des secteurs public et privé;
3. établir la priorité des besoins d'apprentissage, actuels et futurs, pour le secteur des services de police canadiens.

Les discussions étaient axées sur les trois thèmes suivants : le coût de la formation des policiers, le contexte de la formation des policiers canadiens et les compétences en formation des policiers.

Coût lié à la formation des policiers

Le coût lié à la formation des policiers au Canada est mal compris et n'est pas suivi de manière constante dans l'ensemble des services de police. Il est nécessaire de déterminer le coût total de la formation des policiers au Canada et de garantir que cette formation est donnée de manière efficace et efficiente. Il est évident qu'il existe d'autres facteurs qui ont une incidence sur le coût de la formation des policiers et dont il faut tenir compte. Ces facteurs secondaires comprennent l'affectation de remplaçants à des postes et l'attribution d'heures supplémentaires lorsqu'un policier doit suivre une formation. De plus, une analyse des coûts de la formation des policiers doit tenir compte de l'efficacité

des divers styles de formation, plus particulièrement le recours à la technologie et à l'apprentissage électronique, qui ont démontré la possibilité de faire des économies de coûts.

Une meilleure compréhension du coût lié à la formation des policiers et la collaboration parmi les formateurs pourraient permettre de déterminer des pratiques exemplaires et d'élaborer des lignes directrices nationales sur la formation pouvant s'adapter aux besoins des administrations. Une véritable collaboration entre les parties peut se produire lorsque des règles mutuellement acceptées, des protocoles d'entente et des cadres de gouvernance solides et équitables sont établis. Une approche axée sur les preuves quant à la formation des policiers démontrerait aux cadres supérieurs de la police et autres cadres l'importance de la formation et le besoin de classer de telles ressources par ordre de priorité.

Contexte de la formation des policiers canadiens

Le contexte de la formation des policiers canadiens en est un de technologies et de collaboration. Le recours aux technologies apporte une nouvelle dimension à la formation des policiers. Nous constatons qu'il y a de plus en plus de formateurs qui intègrent l'apprentissage électronique, l'apprentissage hybride et les simulations au programme actuel, et les policiers en formation sont ouverts au changement. Alors que nous traversons une période de changement, ce qui semble faire défaut, c'est la collaboration parmi les formateurs de policiers et les spécialistes de la formation externes. Des pays comme l'Australie ont surmonté ces obstacles et recourent à une formation novatrice axée sur la technologie à l'échelle des services. Cette approche est maintenant la pratique courante pour ce qui est de l'apprentissage opérationnel et le perfectionnement. Nous constatons des progrès au Canada et la formation est donnée en utilisant les façons novatrices suivantes :

1. des travaux sont effectués en collaboration avec des spécialistes en apprentissage électronique comme le RCSP pour élaborer des portails d'apprentissage électronique pouvant offrir la même formation à de nombreux services de police;
2. les centres de formation régionaux ont modifié leur formation de sorte qu'elle s'harmonise à celle des services de police locaux;
3. l'expérience et les connaissances des universitaires sont mises à profit pour mettre au point une formation axée sur les preuves à l'interne et l'offrir à de nouvelles recrues et à des agents de service.

Afin de cerner les pratiques exemplaires et de continuer à élaborer une formation novatrice et technologique, les formateurs de policiers et les services de police doivent travailler en collaboration avec le monde universitaire et être ouverts aux changements. Les universités et les collèges peuvent également servir de partenaires dans l'examen d'une accréditation universitaire relativement à la formation des policiers à l'avenir.

Compétences liées à la formation des policiers

La prochaine génération de l'apprentissage policier pourrait être davantage structurée autour des compétences. Les compétences policières sont un outil utile pour déterminer des activités policières fondamentales et une mesure de l'efficacité de la formation des policiers. Les compétences précisent

également les exigences aux fournisseurs de services d'apprentissage en désignant des repères nationaux propres à la formation des policiers, et la planification de la relève et le perfectionnement en leadership efficaces. Elles sont des composantes essentielles de la mise au point d'un service de police professionnel et bien formé. Les compétences peuvent également s'avérer utiles dans le processus de recrutement et de promotion, particulièrement lorsqu'elles sont introduites au début de la carrière d'un policier. Elles fournissent aux policiers une clarification quant à leurs responsabilités et à ce qui est exigé pour obtenir de l'avancement dans le service. Les compétences devraient être intégrées aux pratiques courantes des ressources humaines même si cela nécessite une modification radicale de la structure des services de police au Canada.

Besoins futurs en matière de formation

À l'avenir, les formateurs de policiers devront souscrire pleinement à la technologie, à l'apprentissage électronique et à des styles et des techniques d'éducation et d'apprentissage encore plus innovateurs. Il faut déterminer les coûts de base de la formation des policiers au Canada afin que les formateurs de policiers puissent cerner des possibilités d'économies de coûts à l'aide de la technologie. Une meilleure collaboration entre les services de police et les spécialistes de la formation viendra appuyer l'élaboration de lignes directrices nationales sur la formation des policiers. Une compréhension tangible du contexte de l'éducation et de l'apprentissage des policiers d'aujourd'hui et une ouverture aux approches novatrices façonneront l'avenir de l'éducation et de l'apprentissage des policiers au Canada.

2. Objet du rapport

Le présent rapport consigne les délibérations et les résultats du Sommet intitulé *Paramètres économiques des services de police : Sommet sur la formation et l'apprentissage des policiers* qui a eu lieu les 17 et 18 septembre 2013, à Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard. Le rapport inclut des résumés des présentations faites par des groupes d'experts, du discours liminaire, des discussions de groupe, et présente les thèmes clés déterminés tout au long du Sommet.

Les opinions exprimées dans ce document sont celles des participants au Sommet et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada ou du RCSP.

3. Objet du Sommet

La formation et l'apprentissage sont des facteurs clés pour constituer un service de police professionnel et s'assurer que les policiers possèdent les aptitudes et les compétences voulues pour répondre aux besoins opérationnels et communautaires. Améliorer les méthodes et les approches en matière de connaissances policières est une priorité dans le cadre des initiatives liées aux paramètres économiques des services de police que poursuit Sécurité publique Canada et le RCSP joue un rôle prépondérant dans la promotion de modèles d'apprentissage par l'entremise de la technologie au sein de la communauté policière canadienne.

Le Sommet a réuni des dirigeants de la police, des experts en formation, des policiers de première ligne, des universitaires et des représentants de l'industrie afin d'examiner et de déterminer les besoins et les priorités en matière d'apprentissage pour la police canadienne. Ensemble, nous avons regardé le contenu et les méthodes de l'apprentissage des agents de police et si les approches actuelles sont propices à l'environnement social, opérationnel et technique d'aujourd'hui.

Les objectifs de ce Sommet de deux jours étaient les suivants :

- comprendre les besoins et les occasions liés à l'apprentissage des policiers canadiens;
- prendre connaissance de la formation au moyen de la technologie et d'autres solutions d'apprentissage novatrices offertes par les spécialistes de l'industrie, y compris des universitaires et des spécialistes de la formation des secteurs public et privé;
- classer par ordre de priorité les besoins actuels et futurs en matière de formation du milieu policier canadien.



4. Sommaire des présentations et des discussions

Les 17 et 18 septembre 2013, Sécurité publique Canada et le RCSP se sont associés pour réunir 100 participants provenant de différents services de police du pays, des représentants provinciaux, des membres de commissions de police, des agents de première ligne et des représentants syndicaux afin de discuter de la formation et de l'apprentissage des policiers dans le contexte des paramètres économiques des services de police. Alors que les services de police s'efforcent à devenir plus efficaces et plus efficaces, ils doivent tenir compte de la façon dont ils offrent tous leurs services, y compris la façon dont ils forment et entraînent leurs agents. Les moyens par lesquels la formation est offerte font également partie du dialogue. Il va sans dire que la technologie a changé la façon dont la société interagit et communique; il est donc peu surprenant que la technologie joue un rôle important dans la façon dont les agents sont formés et entraînés.

Le Sommet *Paramètres économiques des services de police: Sommet sur la formation et l'apprentissage des policiers* était articulé autour d'échanges thématiques axés principalement sur des présentations par des personnes du secteur de la formation des policiers. Ces personnes ont « préparé le terrain » pour des discussions de groupe plus vastes en faisant part des initiatives, des expériences et des points de vue de leurs organisations. Pendant les deux journées du Sommet, les discussions étaient axées sur le coût de la formation des policiers, sur la façon dont les policiers sont formés et la façon dont ils apprennent, ainsi que sur le rôle que la technologie joue dans la transformation de la formation et son influence sur les coûts qui s'y rattachent. Ce qui suit est un résumé des faits, des idées et des questions soulevés par les conférenciers. Pour voir les présentations dans leur intégralité, cliquez sur les liens actifs ci-dessous.

Les présentations suivantes ont mis le programme en contexte, décrit l'enjeu lié aux paramètres économiques des services de police et posé les fondements des discussions du Sommet.

Préparer le terrain : la formation et les paramètres économiques des services de police

Mots d'ouverture

L'honorable Julian Fantino, ministre des Anciens Combattants a ouvert le Sommet au nom de l'honorable Steven Blaney, ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile.

L'honorable ministre Julian Fantino a ouvert le Sommet en félicitant toutes les personnes présentes dans la salle de s'être rassemblées afin de discuter de la question importante qu'est la formation des policiers. Le ministre Fantino a indiqué que lorsque l'on parle des paramètres économiques des services de police, il ne s'agit pas d'éliminer certaines activités en vue de réduire les lignes de postes budgétaires, mais plutôt de trouver des moyens plus efficaces et innovants permettant aux membres de la communauté policière de travailler ensemble pour lutter contre la criminalité et d'autres problèmes, dans l'immédiat et à l'avenir. Il a noté que le gouvernement du Canada était engagé dans le cadre d'initiatives liées aux paramètres économiques des services de police visant à répondre à ces questions en encourageant la mise en place de partenariats solides, une communication efficace, des activités de recherche pertinentes et un meilleur partage de l'information. Le ministre a mentionné, entre autres, les deux initiatives suivantes :

- **L'Index des initiatives de services de police** : une base de données d'initiatives novatrices et efficaces soumises par des services de police et les gouvernements provinciaux et territoriaux, dont l'objectif est d'aider les services de police à échanger leurs pratiques exemplaires.
- **Plan de recherche policière** : Sécurité publique Canada travaille sur l'élaboration d'un programme national de recherche pour les services de police, lequel inclura une collaboration avec des universitaires et des universités en vue d'établir un centre d'excellence de la recherche policière qui renforcera la capacité du Canada en matière de recherche; ainsi qu'un répertoire de recherche policière.

Le ministre Fantino a souligné que l'aspect le plus fondamental et important des paramètres politiques des services de police est la formation des policiers. Par conséquent, il est nécessaire de se pencher sur les coûts réels de la formation des policiers et sur la façon dont les services de police utilisent la

technologie pour améliorer la prestation de la formation dans l'ensemble du pays. Le ministre a invité tous les participants du Sommet à se pencher un peu plus attentivement sur cette question, et sur d'autres questions liées à la formation, afin d'amorcer la transformation des méthodes de formation des policiers dans tout le pays.

Le ministre Fantino a informé les participants du Sommet qu'en soutien aux initiatives liées aux paramètres économiques des services de police, les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables de la justice et de la sécurité publique se réuniraient au cours de l'automne afin de discuter du programme commun; une stratégie pour l'avenir des services de police au Canada. Les ministres FPT détermineront les activités du programme qui aideront la communauté policière à offrir des services de police efficaces, efficaces et durables.

Les paramètres économiques des services de police

Mark Potter, directeur général, Direction générale des politiques en matière de police, Sécurité publique Canada

La présentation de Mark Potter était axée sur les paramètres économiques des services de police et soulignait la nécessité d'une compréhension partagée des défis et des occasions auxquels font face les services de police au Canada. Il a indiqué que par « paramètres économiques de services de police », on entendait l'efficacité et l'efficience des services de police et de la sécurité publique de façon plus générale, y compris dans des domaines tels que la formation et l'apprentissage des policiers. M. Potter a également mentionné que pour mieux comprendre les changements au niveau des coûts des services de police il était nécessaire de comprendre le contexte dans lequel les policiers exercent leurs fonctions. Le monde des services de police a changé; les policiers doivent composer avec des personnes aux prises avec la toxicomanie ou des problèmes de santé mentale et ils font face à de nouveaux crimes et défis tels que le cybercrime et le terrorisme. De plus, le public canadien participe de plus en plus à des questions liées aux services de police et est conscient que la nature du travail des policiers est de plus en plus diversifiée et complexe.

M. Potter a donné un aperçu des services de police au Canada en constatant que l'un des plus grands défis auxquels sont confrontés les services de police aujourd'hui est le fait qu'aussi bien les coûts et le nombre de policiers continuent d'augmenter alors que parallèlement, le taux de criminalité et l'Indice de la gravité de la criminalité continuent de baisser. En 2012, le Canada employait un peu moins de 70 000 policiers assermentés et un peu plus de 28 000 agents civils. En 2011, Statistique Canada indiquait que le coût total des services de police au Canada était de 12,9 milliards de dollars, soit 375 \$ par canadien. Depuis 1997, le coût des services de police au Canada a plus que doublé, surpassant ainsi l'augmentation des dépenses de tous les ordres de gouvernement. À lui seul, le salaire moyen des policiers a augmenté de 40 % en moyenne depuis 2000 alors que le salaire de tous les travailleurs canadiens a augmenté de 11 % en moyenne au cours de la même période. Face à de telles augmentations des dépenses, le taux de criminalité déclaré poursuit sa tendance à la baisse, diminuant de 3 % de 2011 à 2012 et atteignant son niveau le plus bas depuis 1972. L'Indice de la gravité de la criminalité a également diminué en 2012 pour la neuvième année consécutive. De plus, de récents sondages indiquent que la majorité des canadiens sont assez satisfaits de leur sécurité personnelle.

Afin de répondre à ces questions, y compris celle de l'augmentation des dépenses des services de police, M. Potter a indiqué qu'il était nécessaire d'aller de l'avant d'une manière plus ciblée et collaborative sur les actions visant à renforcer les efficacités des services policiers et de la sécurité publique au Canada. Les gouvernements et la communauté policière poursuivent déjà des opportunités pour améliorer l'efficacité et l'efficience des services de police, notamment :

- l'engagement avec les citoyens, les services de police et les intervenants sur les mesures de performance, les priorités, les rôles des policiers et l'avenir des services policiers;
- des mesures pour augmenter l'efficacité et l'efficience opérationnelles et structurelles;
- investir dans des approches de sécurité communautaire qui sont proactives et intégrées pour déceler les racines de la criminalité.

M. Potter a informé les participants qu'au cours de l'automne de 2013, Sécurité publique Canada demandera l'approbation des ministres FPT concernant un programme commun proposé comme une première étape collective à façonner l'avenir des services de police au Canada. Les objectifs de ce programme commun sont les suivants :

1. accroître l'efficience et l'efficacité des services de police au Canada;
2. encourager l'apprentissage, la création et l'application de pratiques exemplaires;
3. contribuer à l'amélioration des résultats en matière de sécurité publique et de bien-être de la société.

M. Potter a indiqué que le programme commun comprenait à la fois des mesures précoces, prêtes à mettre en œuvre une fois approuvées par les ministres FPT et des mesures qui nécessitent plus de considération et de consultation dans les domaines de la recherche, de la mise en commun de l'information, des économies à réaliser dans les services de police, des nouveaux modèles de sécurité communautaire et des économies à réaliser dans le système de justice. Afin de mettre en œuvre ces mesures, Sécurité publique Canada continuera à collaborer avec d'autres gouvernements, services de police et intervenants pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie.

Bâtir des ponts : Leçons apprises dans le cadre de la formation, la technologie et la collaboration

Sandy Sweet, Président, Réseau canadien du savoir policier

Sandy Sweet a parlé des avantages de la collaboration dans le domaine de la formation des policiers et de la façon dont la technologie transforme l'industrie. Il a également noté que les facteurs tels que la démographie changeante, la technologie et les réalités économiques contribuent tous au besoin de changer notre approche en matière de formation des policiers. L'apprentissage assisté par la technologie a depuis longtemps été reconnu comme un moyen efficace et efficient de former les policiers de première ligne. La recherche fondée sur des preuves et les études de cas supportent également la valeur de l'apprentissage en ligne et mixte.

M. Sweet a indiqué que la culture des services de police qui résiste à l'adoption de nouvelles méthodes reste le principal obstacle à l'établissement d'un inventaire national de ressources de formation.

M. Sweet estime qu'environ un (1) milliard de dollars est dépensé chaque année sur la formation des

policiers au Canada. Une plus grande collaboration et intégration des ressources de formation pourrait permettre de réaliser jusqu'à 300 millions de dollars d'économies, des fonds qui pourraient être réaffectés à d'autres domaines des opérations policières.



Thème 1 : Le coût des services de police

Pratiques et coûts de la formation des policiers : Quelles sont les questions essentielles?

À l'aide de la recherche et d'études de cas, les conférenciers ont présenté les pratiques actuelles de formation des policiers, et les estimations nationales connues des coûts de la formation des policiers. Les conférenciers ont également déterminé les informations nécessaires pour assurer une formation des policiers efficiente et efficace à l'avenir.

[Coût de l'éducation et de la formation des policiers au Canada](#)

Rachel Huggins, gestionnaire, Unité des politiques et de la coordination, Sécurité publique Canada

Rachel Huggins a présenté un aperçu des données sur le coût de la formation des policiers au Canada et a suggéré des économies potentielles liées à des approches novatrices de l'enseignement et de l'apprentissage. M^{me} Huggins a indiqué qu'il y a un manque d'information disponible concernant le coût réel de la formation au Canada. À l'heure actuelle, seule une poignée d'études de cas permettent de démontrer le coût de la formation des policiers. Deux études de cas ont permis de quantifier des économies que deux services de police pourraient réaliser en ayant recours à l'apprentissage en ligne.

Des données à l'échelle nationale sur les coûts de la formation sont requises pour pouvoir déterminer :

- les coûts totaux de la formation, par service de police canadien;
- les méthodes de formation courantes, par service de police, type et coût.



De telles données offriraient non seulement une vision globale du montant des dépenses des services de police pour la formation au Canada, mais elles permettraient aussi de faire des comparaisons des coûts entre les méthodes de livraison de la formation, y compris une comparaison entre la formation en classe et la formation en ligne, et démontreraient également les coûts connexes de la formation.

Coûts des services de police – Calgary Police Service

Roger Chaffin, chef adjoint, Calgary Police Service

Le chef adjoint Roger Chaffin a offert un aperçu des coûts de formation, du programme de formation interne du Calgary Police Service (CPS) et de l'information requise pour s'assurer que la formation future du CPS est efficace. Le chef adjoint Chaffin a fait remarquer que le budget du CPS pour la formation représente environ 3,5 % ou 10 millions de dollars du budget de fonctionnement total. Le budget appuie la formation interne et externe du Service, y compris la formation des recrues, les cours du Collège canadien de police, les cours universitaires, les conférences et les programmes de perfectionnement des cadres.

Le chef adjoint a reconnu que le CPS avait réalisé des progrès considérables quant à l'utilisation de la technologie et que le Service est à la recherche de technologies futures innovatrices telles que les jeux et l'apprentissage. Le Service perçoit les avantages de la formation à l'interne et a mis sur pied le Chief Crowfoot Learning Centre pour offrir aux policiers un accès sur place à la formation basée sur des scénarios et des cas et à l'apprentissage mixte. Les policiers ont également accès à un portail de formation en ligne autonome, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Il a indiqué que cette approche a été une grande réussite pour le Service, donnant lieu à un taux d'utilisation élevé puisque les policiers peuvent accéder à la formation pendant leur temps libre.

Le chef adjoint Chaffin a noté que pour que le CPS puisse s'assurer d'offrir à l'avenir une formation efficace et efficiente, il doit tenir compte de ce qui suit :

1. les coûts pour retirer les policiers de la rue à des fins de formation;
2. l'efficacité des styles divers de formation;
3. la façon dont la pensée critique, la pratique réflexive et l'engagement vis-à-vis des apprenants peuvent être intégrés à la formation.

Le chef adjoint a poursuivi en donnant un aperçu de la façon dont l'apprentissage en ligne est utilisé et de l'orientation future que le CPS souhaite donner à la formation, y compris la collaboration avec des partenaires de formation et l'intégration accrue de la technologie dans la formation (p. ex. l'utilisation de tablettes iPad et de jeux).

Le changement du paradigme de la formation : toujours applicable, mais propre à chaque organisme

Brent Shea, chef adjoint, London Police Service

Le chef adjoint Brent Shea a discuté de la façon dont le London Police Service (LPS) a été amené à adopter l'apprentissage en ligne. La haute direction était initialement opposée à la mise en place de l'apprentissage en ligne jusqu'à ce que, en 2008, le Collège de police de l'Ontario parvienne à démontrer des économies de coûts évidentes au moyen de l'utilisation de l'apprentissage mixte. Il a indiqué que l'apprentissage mixte avait permis de réaliser des économies annuelles de 19 670 \$ pour le cours *General Investigation Training* (formation générale en enquête) et de 23 973 \$ pour le cours *Advanced Patrol Training* (formation avancée en patrouille). À l'heure actuelle, le LPS reconnaît non seulement l'efficacité économique de l'apprentissage en ligne, mais aussi les avantages retirés au niveau de l'apprentissage.

Le LPS a maintenant un poste budgétaire annuel pour l'apprentissage en ligne et il tire parti d'autres approches innovatrices pour soutenir la formation des policiers, y compris un programme de remboursement des cours pour l'apprentissage autodéterminé, l'ouverture 24 heures sur 24 d'une classe sur place équipée d'ordinateurs et la mise en œuvre du portail d'apprentissage en ligne du LPS qui permet aux policiers d'accéder à la formation à distance. Le chef adjoint Shea a indiqué que le prochain défi qu'il souhaite surmonter est celui de s'assurer que la formation des policiers dans le budget du Service est perçue comme un produit de base plutôt que comme une dépense non récupérable.

Les coûts de la formation – Saskatoon Police Service

Bernie Pannell, chef adjoint, Saskatoon Police Service

Le chef adjoint Bernie Pannell a offert un aperçu de la stratégie de réduction des coûts du Saskatchewan Police College (SPC), des coûts de formation du Saskatoon Police Service (SPS) et des répercussions que la nouvelle législation a eue sur la formation des policiers.

De 1992 à 2012, le budget du SPC a augmenté de 318 340 \$ à 1 162 000 \$. Pour cette raison, le SPC prend maintenant part aux efforts de réduction des coûts suivants :

- miser sur l'apprentissage mixte;
- être l'hôte de formations dans toute la province pour réduire les coûts des partenaires situés en dehors de Regina;
- s'assurer que les spécialistes n'enseignent que lorsque cela est nécessaire;
- louer les installations de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) lorsque cela est possible.

Le chef adjoint Pannell a indiqué que le budget de fonctionnement total du SPS en 2013 était de 80 millions de dollars, dont un montant de 693 200 \$ (0,87 %) a été consacré à la formation. De récents changements législatifs, tels que la formation légiférée sur l'utilisation des armes à impulsions, ont eu des répercussions sur les budgets de formation des services de police de la Saskatchewan. Malgré les coûts additionnels, le chef adjoint Pannell reconnaît que le coût de la non-prestation de cette formation aurait plus d'incidence que l'aspect financier et que cela augmenterait le risque de plaintes du public et

de perte de la confiance du public. En réponse à ces pressions, la Saskatchewan est à la recherche de méthodes de prestation de la formation plus rentables : en tirant parti des nouvelles technologies et techniques; en se concentrant sur la formation pour les fonctions policières principales; et en échangeant les méthodes de formation et les pratiques exemplaires avec d'autres organismes.

Le chef adjoint Pannell a indiqué que le SPC ne se limitait pas aux autres services de police et souhaitait augmenter les partenariats et la collaboration au niveau provincial entre le gouvernement, les services de police, les établissements correctionnels et d'enseignement pour appuyer la recherche, l'éducation et la formation sur la sécurité publique.

Sommaire de la discussion en groupe sur le thème *Pratiques et coûts de la formation des policiers*

Les présentateurs de la session *Pratiques et coûts de la formation des policiers : Quelles sont les questions essentielles?* ont identifiés des lacunes principales de notre capacité à tenir compte avec précision des coûts de la formation des policiers au Canada. On a reconnu que le coût annuel de la formation des policiers, ou la façon dont ces coûts sont répartis étaient inconnus. Ce manque de compréhension des coûts liés à la formation pourrait avoir de nombreuses conséquences, par exemple, au niveau de la répartition des budgets et dans d'autres domaines moins manifestes. Par exemple, dans cette lutte continue entre les exigences liées à la formation et les exigences opérationnelles, la formation peut être perçue comme secondaire par rapport aux besoins opérationnels si les coûts et les avantages ne sont pas clairement définis. Il s'est dégagé de cette discussion un consensus concernant la nécessité d'élaborer un modèle national pour recueillir les données sur les coûts de la formation des policiers. Afin de combler ces lacunes en matière d'information, Sécurité publique Canada a suggéré qu'un échantillon de services de police soit soumis à un examen afin de déterminer les coûts de la formation et ce qui est inclus dans ces coûts. La recherche sur les coûts de formation des services de police soutiendra la communauté policière dans leurs efforts pour trouver des façons novatrices et efficaces de contrer la criminalité et le désordre.

La discussion s'est poursuivie et il en est ressorti qu'il était nécessaire d'établir des normes nationales en matière de formation des policiers, lesquelles devraient être adaptées aux besoins variés des provinces et des territoires du Canada et prendre en considération les questions soulevées dans les plaintes liées aux normes professionnelles. Pour le moment, les services de police dupliquent les ressources en développant leurs propres normes de formation que tous leurs policiers doivent respecter (p. ex. l'utilisation de l'arme à impulsions, ou AI). Les résultats mesurables de la formation des policiers, tels que le maintien des compétences, doivent également être pris en compte lors de l'élaboration de normes de formation. Toutefois, on reconnaît qu'il reste beaucoup à faire en ce qui concerne la façon de mesurer ces résultats. Il est également nécessaire de travailler en partenariat avec les universités afin de développer une formation fondée sur les preuves et de déterminer la meilleure façon d'offrir cette formation. On a également suggéré que l'on échange les pratiques exemplaires cernées à l'aide de référentiels d'information accessibles par la communauté de la formation des policiers de tout le pays. Le groupe a également reconnu que, pour faire avancer ces innovations au chapitre de la formation, il était nécessaire de désigner des champions au sein de tous les services de police dont la mission consisterait à soutenir ces efforts.

Discours liminaire

Assurer le succès organisationnel grâce à l'éducation et l'apprentissage amélioré par la technologie (aucune présentation disponible)

Andrew McKee, sergent, Victoria Police, Melbourne, Australie

Le sergent Andrew McKee a donné un aperçu de la façon dont la Victoria Police de Melbourne en Australie se sert de la technologie pour remédier au problème du manque de ressources pour former plus de 12 500 membres du service de police. La Victoria Police était confrontée à plusieurs problèmes liés aux ressources humaines, notamment une pénurie de formateurs et la surutilisation de l'équipement et des installations qui arrivaient au maximum de leurs capacités. Pour répondre à ce problème, le service de police a considéré renforcer sa capacité et ses moyens en matière de formation des façons suivantes :



- en bâtissant de plus grandes installations;
- en formant plus d'instructeurs;
- en modifiant l'essence des heures de formation;
- en déménageant la formation à un site extérieur.

Au lieu de considérer l'emploi de ces moyens à grands budgets, ils ont mis en œuvre des programmes d'apprentissage électroniques pour des cours basé sur l'observance qui ont remanié la formation et remis 20 millions de dollars dans le secteur opérationnel à chaque six mois.

Selon le sergent McKee, l'objectif ultime de la Victoria Police était d'offrir une formation théorique de qualité qui répond aux besoins des employés du service de police, des gouvernements et de la communauté, tout en répondant aux normes en matière d'assurance de la qualité.

Au moment d'élaborer des cours de formation, la Victoria Police a examiné une série de facteurs. L'unité de l'analyse des tendances du Service a déterminé les besoins organisationnels auxquels la formation devait répondre. On a également demandé l'avis de coroners, de psychologues et d'autres personnes responsables d'examiner les gestes posés par les policiers sur le terrain. L'examen a permis de conclure que l'apprentissage en ligne offrait des occasions de mieux adapter la formation aux styles d'apprentissage des policiers, d'accroître l'efficacité, de former des partenariats (au besoin), tout en répondant aux exigences opérationnelles et budgétaires.

La Victoria Police a mis en place un nouveau modèle de prestation de la formation en 2012. La *Media and Online Learning Unit* (l'unité des médias et de l'apprentissage en ligne) de la Victoria Police a lancé ses deux premières trousse de formation : la gestion des incidents critiques et les incidents critiques concernant la santé mentale, comportant un modèle d'apprentissage composé de cours mixtes accompagné d'un volet d'application pratique. Le sergent McKee a indiqué que l'approbation de la

gestion a été essentielle à la gestion des changements auxquels était soumis le service de police, non seulement pour obtenir les ressources financières, mais aussi pour s'assurer que le service prenait à sa charge cette formation.

L'approche actuelle de la Victoria Police a démontré son efficacité à de nombreux niveaux, notamment en ce qui a trait au maintien des compétences. Toutefois, les coordonnateurs du programme sont conscients des défis que réserve l'avenir tels qu'assurer l'intégrité des programmes, les changements de la technologie, l'atténuation des effets du roulement du personnel au sein des équipes de la prestation de la formation, ainsi que les questions liées au processus et les besoins d'amélioration continue. Le sergent McKee a indiqué que la Victoria Police souhaitait également procéder à la cartographie des effets de ce nouveau modèle de formation en fonction des taux de criminalité et d'autres facteurs afin de cerner davantage les avantages de l'apprentissage en ligne.

Thème 2 : La constitution de la formation de la police canadienne

État de la nation : défis et opportunités

Les conférenciers ont donné un aperçu du point de vue des policiers de première ligne et de la recherche sur la formation et l'apprentissage des policiers.

État de la nation : défis et opportunités *(aucune présentation disponible)*

Tom Stamatakis, président, Association canadienne des policiers

Tom Stamatakis a donné un aperçu de certaines des lacunes de notre compréhension de la formation des policiers. Par exemple, comment établissons-nous les responsabilités pour veiller à ce que les policiers suivent la formation requise; comment assurons-nous l'efficacité du programme; comment obtenons-nous l'appui de la haute direction quant au programme; et comment relier-nous la formation aux mesures du rendement et à la répartition des coûts?

Afin de répondre à certaines de ces lacunes, M. Stamatakis a indiqué qu'il était nécessaire que nous définissions en premier lieu la notion d'« activités policières principales », dans le contexte canadien, et la façon dont ces fonctions principales changent d'un territoire de compétence à un autre afin qu'une formation appropriée puisse être conçue. Il a également fait remarquer qu'il était nécessaire de commencer à relier la formation aux mesures du rendement et de mesurer le succès de la formation et d'utiliser ces mesures comme normes. De plus, l'apprentissage en ligne doit être doté de ressources adéquates et être évalué et rémunéré de façon appropriée. De manière générale, il est nécessaire de s'assurer, par l'évaluation et la recherche, que la formation elle-même est efficace et qu'on ne s'attarde pas uniquement à la façon dont cette formation est offerte.

Pour conclure, M. Stamatakis a préconisé l'adoption d'une approche nationale pour la formation des policiers. Il a suggéré l'établissement d'un comité national pour la formation et l'apprentissage des policiers composé de représentants des services de police, des gouvernements, des collèges et des universités. Ce comité pourrait établir un cadre pour la formation des policiers au Canada en ayant recours à des consultations, des partenariats de collaboration et par un engagement envers l'excellence.

Un livrable clé du comité consisterait à déterminer des mesures d'évaluation clairement définies pour la formation, ainsi qu'à définir la notion de l'« efficacité » de la formation.

Établir l'efficacité grâce à la collaboration

Les conférenciers ont fourni des exemples d'approches sectorielles novatrices et collaboratives pour la formation des policiers.

Collaboration et efficacies : Partenariat entre le CPO et le RCSP

Jon Schmidt, directeur adjoint, Collège de police de l'Ontario

Jon Schmidt a offert un aperçu de la collaboration entre le RCSP et le Collège de police de l'Ontario (CPO) en vue d'élaborer un cours de formation en ligne pour les superviseurs de première ligne. À l'origine ce cours était offert en classe par le CPO, avec une utilisation réduite des outils technologiques. Dans le cadre du processus de modernisation de ce cours, le CPO et le RCSP ont travaillé ensemble pour examiner les différentes méthodes de prestation possibles pour ce cours et ont déterminé qu'une approche d'apprentissage mixte comportant un volet d'autoformation serait la méthode la plus bénéfique. M. Schmidt a indiqué que pour mettre en œuvre ce modèle avec succès, le programme actuel en classe a dû être suspendu pendant neuf mois afin de permettre l'élaboration d'un cadre pour le volet d'autoformation et les aspects en ligne et en classe du cours. Un volet lié à l'évaluation a également été élaboré pour assurer le transfert des connaissances et la conservation des renseignements à l'aide d'examens. À l'heure actuelle, les modules de formation développés par le CPO peuvent être utilisés par tout organisme de formation des policiers et ils sont compatibles avec les compétences que doivent posséder les policiers de première ligne de tout le pays.

Programme d'apprentissage de compétences d'enquêtes - Edmonton Police Service

(aucune présentation disponible)

Jamie Clover, sergent d'état-major, Edmonton Police Service

Le sergent d'état-major Jamie Clover a discuté des éléments clés d'une collaboration fructueuse entre les coordonnateurs de la formation des policiers. Il a indiqué qu'une véritable collaboration est un processus difficile, mais réalisable si les parties établissent d'un commun accord des règles, élaborent un protocole d'entente et mettent en place des cadres de gouvernance solides et équitables. Si ce qui doit être réalisé est défini de façon précise, une réelle collaboration aura lieu. Le sergent d'état-major Clover a indiqué que l'apprentissage en ligne est une autre version de la collaboration puisqu'il nécessite la contribution des policiers, des instructeurs et des services de technologie de l'information (TI).

Le sergent d'état-major a mentionné que la fonction de policier était un métier et que la normalisation de ce métier devait inclure une collaboration entre les différents services de police. Il était également d'avis que pour normaliser le métier de policier au Canada, il était nécessaire que la communauté policière précise les aspects du métier de policier de façon uniforme pour l'ensemble du pays et la façon dont les services de police peuvent être adaptés pour répondre aux besoins propres à chaque territoire de compétence. Il a également souligné que tout comme il y a toujours un coût pour la formation, il y a également toujours des coûts et des conséquences liés à la non-prestation de cette formation.



“ Un excellent groupe de conférenciers... Ils étaient tous très ouverts à la discussion et ont échangé librement l’information. ”

Sommaire de la discussion en groupe sur le thème *Établir l'efficacité grâce à la collaboration*

La discussion qui a suivi les présentations sur le thème *Établir l'efficacité grâce à la collaboration* a tourné autour de deux questions principales :

1. Quels sont les cours que les services de police aimeraient offrir, mais ne peuvent pas le faire?
2. Quels sont les obstacles à l'offre de ces cours?

Le groupe a fait valoir que la formation des policiers devait être développée non seulement pour les apprenants d'aujourd'hui, mais aussi pour répondre aux besoins en matière de compétence des futurs policiers en formation. En rapport avec la première question, les participants ont noté qu'il manquait de formations en leadership et pour les cadres, ainsi que de programmes de maîtrise et de perfectionnement des cadres liés aux services de police. Les participants ont également parlé de la nécessité d'offrir plus de formations en cours d'emploi aux nouvelles recrues puisque dans certains services de police, le temps que ces nouvelles recrues passent avec des agents supérieurs de la police (en formation) sur le terrain a diminué.

Les participants ont mentionné que le manque de ressources constitue un obstacle important à l'offre de la formation. Alors que les formateurs de policiers peinent à répondre aux besoins actuels en formation, la collaboration en ce qui concerne les ressources est considérée comme une option viable. De plus, on a souligné qu'une amélioration de l'uniformité des normes en matière de formation et de la collaboration entre les différents services de police permettrait probablement de réduire les coûts liés à la prestation de la formation. Toutefois, certains ont rappelé qu'il existe des obstacles à surmonter, même en ce qui concerne la normalisation de la formation, tels que les écarts qui existent entre les exigences des ministres provinciaux en matière de services de police et celle des lois liées aux services de police. Il est difficile de normaliser la formation entre les différents services de police lorsque les gouvernements ne parviennent pas à s'entendre sur ce qu'on exige des policiers sur le terrain.

Un autre obstacle à la prestation de la formation est le manque d'intérêt de la part des policiers à participer à la formation, en particulier la formation non obligatoire. On s'interroge sur la façon dont la formation pourrait être promue auprès des policiers afin qu'ils aient envie de suivre les cours qui leur sont offerts par l'entremise du RCSP. Les participants ont proposé différentes options, y compris les suivantes : simplifier la formation professionnelle, offrir aux policiers un accès à de futures possibilités de perfectionnement professionnel (pas juste de la formation pour leur poste actuel) et rendre obligatoire la formation à l'appui de l'avancement professionnel. En Australie, il est toujours requis de suivre la formation obligatoire pour présenter sa candidature à des postes de niveau supérieur. Il est nécessaire de modifier la perception à l'égard de la formation, pour que les policiers ne la perçoivent pas comme une exigence, mais plutôt comme quelque chose dont ils souhaitent tirer parti pour progresser dans leur carrière.

La discussion a également porté sur des questions liées à la prestation de la formation à la suite d'incidents. Une formation de ce type est généralement offerte après que l'on ait jugé les gestes posés par un policier étant inefficaces ou inappropriés; cette formation additionnelle est requise pour éviter que ces gestes se reproduisent. Les cours de formation rudimentaires peuvent être perçus comme dégradants pour les policiers expérimentés qui composent avec des incidents similaires depuis des années. Le groupe a conclu que cette question nécessitait un examen plus approfondi. Pour terminer, les participants ont indiqué que l'industrie des services de police modifiait sa façon de fonctionner afin de s'adapter aux capacités des nouvelles technologies. On a fait valoir que l'inverse était également requis et que la technologie devait être adoptée pour répondre aux besoins opérationnels et organisationnels des services de police. Les services de police doivent d'abord déterminer si la nouvelle technologie permettra réellement de répondre à leurs besoins avant d'établir les besoins de leur service de police en matière de formation.

Éducation et besoins d'apprentissage de la police

Les conférenciers ont fourni un aperçu de la façon dont la formation est offerte dans chacune de leurs organisations afin de répondre aux besoins d'apprentissage des policiers.

[OPPLearn : Leçons tirées et orientation future](#)

Hugh Stevenson, surintendant, directeur, Académie de la Police provinciale de l'Ontario

Le surintendant Hugh Stevenson a donné un aperçu des leçons tirées à la suite de la mise en œuvre d'OPPLearn, la plateforme d'apprentissage en ligne de l'Académie de la Police provinciale de l'Ontario (PPO, ou OPP en anglais.), ainsi que de l'orientation future du projet. En 2007, le système de gestion de l'apprentissage (SGA) de la PPO a été mis en place afin d'assurer le suivi des dossiers de formation des agents de la PPO. En 2010, OPPLearn a également été lancé en tant que plateforme d'apprentissage en ligne de la PPO. Depuis le lancement d'OPPLearn, la PPO a observé une augmentation du taux d'achèvement des cours et a épargné environ un million de dollars pour la formation. La mise en place du SGA et de la plateforme OPPLearn a offert d'autres avantages, y compris un accès en temps réel aux statistiques de la formation et aux historiques individuels de formation, lesquels peuvent être utilisés par la direction lorsqu'elle prend des décisions en matière de dotation.

Lorsqu'ils ont adopté l'apprentissage en ligne et un SGA, le surintendant Stevenson a indiqué que le service de police a dû prendre en compte ce qui suit :

1. l'acceptation par l'organisation;
2. l'infrastructure à l'appui de la formation;
3. les coûts de mise en œuvre;
4. le soutien en TI;
5. le soutien et la maintenance continus pour le programme.

Selon le surintendant Stevenson, la PPO doit maintenant répondre à une nouvelle vague de questions découlant de la mise en œuvre du SGA et d'OPPLearn. Ces questions incluent celle de 'retirer les policiers de la rue' à des fins de formation. Bon nombre d'entre eux estiment que les besoins opérationnels de l'emploi sont plus importants que ceux liés à la formation. OPPLearn manque également d'une infrastructure permettant l'auto-inscription à des cours de formation. L'Académie de la PPO a également besoin d'aligner la formation sur les plans de rendement des policiers et de relier les cours aux compétences professionnelles afin que le service puisse planifier la formation de façon efficace. Le surintendant Stevenson a noté que bien qu'il soit confronté à de nouveaux défis, le service a réalisé de nets progrès en ce qui concerne l'amélioration de la formation et la réduction des coûts généraux.

Paramètres économiques des services de police – CFRP

Michel Legault, surintendant, Centre de formation de la région du Pacifique, Gendarmerie royale du Canada

Le surintendant Michel Legault a offert un aperçu du programme de formation du Centre de formation de la région du Pacifique (CFRP) de la GRC et des défis, réussites et orientations futures du Centre. L'une des priorités du CFRP est d'harmoniser la formation de la GRC avec celle d'autres organismes d'application de la loi de la Colombie-Britannique. Il a indiqué que l'objectif de cette harmonisation était de réaliser des gains d'efficacité, ainsi que d'établir des pratiques de formation uniformes au niveau provincial. L'harmonisation des programmes de formation des policiers doit être axée sur une plus grande collaboration et innovation.



“ Très informatif... ”

Le surintendant Legault a également indiqué qu'en poursuivant ces efforts d'harmonisation de la formation des policiers, le CFRP cherche également à comparer le rôle joué par les établissements d'enseignement à celui des centres de formation des organismes d'application de la loi dans la prestation de la formation des policiers. De plus, le surintendant Legault a suggéré que les gouvernements participent davantage à la formation des policiers et jouent un rôle en investissant dans les possibilités de recherche afin de s'assurer que les ressources financières et humaines sont affectées de façon à répondre aux besoins de formation et d'apprentissage des services de police.

Le chemin de l'avenir : définir notre direction académique

June MacDonald-Jenkins, doyenne de l'éducation des policiers, Durham Regional Police Service

La doyenne June MacDonald-Jenkins a offert un aperçu du Police Education and Innovation Centre (PEIC) du Durham Regional Police Service (DRPS). L'objectif du PEIC est d'offrir une formation accessible, appropriée et abordable au personnel du DRPS.

La doyenne MacDonald-Jenkins a fait remarquer que les périodes de formation des policiers varient en fonction de la technologie disponible. Pour cette raison, le PEIC offre un accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à l'apprentissage en ligne. On a pu observer que la grande majorité des apprenants travaillent de 22 h à 3 h.

La doyenne MacDonald-Jenkins a indiqué que ce qui a résulté des changements apportés au PEIC a été une plus grande attention accordée à trois éléments fondamentaux de la formation : son accessibilité, sa pertinence et son abordabilité. Un cours qui n'inclut pas ces trois éléments n'est pas considéré comme une formation essentielle. Le PEIC a également intégré les thèmes suivants dans tous ses cours de formation : le perfectionnement professionnel; la santé mentale; et la gestion des crises. Ces thèmes sont pertinents pour tous les policiers, qu'ils soient constables ou chefs de police. Comme l'a fait remarquer la doyenne MacDonald-Jenkins, les normes en matière d'évaluation et d'éducation sont également considérées comme très importantes pour assurer des résultats positifs en matière de formation puisqu'elles permettent de garantir le transfert des connaissances.

Le PEIC utilise de nombreuses approches innovatrices dans son modèle de formation des policiers. Le Centre est récemment passé à un modèle axé sur les spécialistes selon lequel les formateurs sont maintenus afin d'offrir la formation, mais sont également envoyés sur le terrain pendant 100 heures chaque été. Le PEIC a déterminé qu'il n'était pas possible d'acquérir une expertise en trois ans, la période qui est généralement accordée pour la plupart des postes des services de police. Le modèle adopté par le PEIC permet aux formateurs de rester connectés au travail de première ligne tout en prévenant le roulement habituel du personnel de formation que connaissent d'autres services de police. De plus, le PEIC a été en mesure de démontrer les avantages de l'intégration de la formation en ligne dans son modèle de formation des policiers. Le Centre a fait le suivi des coûts accessoires de la formation en ligne pour cinq portefeuilles et a conclu que l'apprentissage en ligne permettait de réaliser des économies importantes.

Le DRPS a récemment été contacté par des services de police de la Colombie-Britannique pour reproduire son modèle de formation des policiers dans cette province. Cela constitue une reconnaissance du succès général de l'approche du PEIC en matière de formation des policiers.



“ *Le réseautage est très précieux. C’est formidable que des personnes de différents secteurs et disciplines soient présentes (c.-à-d. des services de police et des instructeurs)... ”*

“ *Nous comprenons ces problèmes; nous y sommes confrontés chaque jour... Trouvons des solutions!* ”

Sommaire de la discussion en groupe sur le thème *Éducation et besoins d'apprentissage de la police*

Le coût de la formation des policiers varie considérablement d'un service de police à l'autre. Afin de corriger ces écarts, il est nécessaire d'examiner la façon dont les services de police calculent le coût de la formation, lesquels doivent comprendre tout ce qui ne rapporte pas d'argent au service de police. Lorsque l'on examine le coût et la valeur de la formation des policiers, l'incidence que la formation a sur le travail de première ligne doit être prise en compte. Les services de police doivent améliorer les méthodes qu'ils utilisent pour mesurer les coûts de la formation des policiers et en faire un suivi; et ce, afin d'éviter que les coûts de la formation des policiers augmentent jusqu'à un point où cette formation n'est plus abordable.

On a demandé à la doyenne MacDonald-Jenkins quel processus avait été utilisé pour regrouper les cours de formation des policiers pour le PEIC du DRPS. Elle a répondu que son équipe avait commencé par se pencher sur les qualités des cours offerts (le contenu, la matière, le niveau de difficulté, l'auditoire, la durée du cours, etc.) et a constaté des redondances. Les cours ont été épurés afin de s'assurer que le DRPS dispose d'un parcours de formation sans répétition inutile de contenu. D'autres facteurs de réussite de l'approche du DRPS :

- l'élaboration d'un plan académique;
- l'accent mis sur le caractère accessible, approprié et abordable de la formation;
- l'utilisation d'un langage commun;
- l'accent mis sur les apprenants;
- s'assurer que les personnes sont formées pour gravir les échelons de la profession;
- l'appui du commandement.

Le PEIC reçoit généralement le financement demandé parce qu'il est capable de mesurer et de démontrer la valeur du travail consacré à l'élaboration de ses programmes de formation.

Il a été soutenu que l'acquisition des ressources humaines requises pour apporter les changements nécessaires à la formation des policiers semblait être un projet de grande envergure, surtout en cette période économique difficile. Les participants ont suggéré que l'on compense les coûts liés à ces ressources par un recours au partage et au partenariat. Il a également été suggéré que l'on fasse appel aux universités locales pour soutenir les changements prévus du programme de formation des services de police. Les services de police cherchent souvent à établir des partenariats avec d'autres services de police plutôt qu'avec d'autres fournisseurs de formation tels que les universités. Ce manque de partenariats avec les universités et les collèges a pour conséquence que les policiers n'obtiennent pas de crédits pour la formation suivie dans ces établissements d'enseignement. On s'interroge ensuite sur la question de savoir si ces établissements d'enseignement devraient prendre le relais pour certaines formations à l'intention des policiers sur le terrain. En Australie, tous les cours sur les services de police offerts par des établissements d'enseignement donnent lieu à des crédits en vue de l'obtention d'un diplôme officiel. Au Canada, certains établissements d'enseignement, tels que l'Université de la Colombie-Britannique et l'Université Fraser Valley, offrent des crédits en formation policière, mais il n'existe aucun programme de diplôme dans ce domaine à l'exception de programmes sur les techniques des services policiers. Les participants du Sommet se sont demandés si les services de police seraient disposés à renoncer à une partie de leur contrôle sur la formation des policiers en faveur des établissements d'enseignement. On a convenu qu'il était nécessaire que les instructeurs en dehors des services de police soient mieux intégrés aux plans de formation des policiers.

Thème 3 : Les compétences dans l'apprentissage de la police

Aligner l'apprentissage aux compétences de la police

Les conférenciers ont démontré la façon dont la formation des policiers pouvait être alignée sur les compétences de la police.

Compétences de la police

Cal Corley, commissaire adjoint et directeur général, Collège canadien de police, au nom de Geoff Gruson

Le commissaire adjoint Cal Corley a offert un aperçu du Cadre national de qualifications (apprentissage) du Conseil sectoriel de la police. Le Cadre définit la formation que les policiers doivent suivre pour répondre aux normes de compétences, du niveau de constable jusqu'à celui de chef de police. Le commissaire adjoint Corley a mentionné plusieurs avantages de cette approche axée sur les compétences. Ce cadre permet de clarifier les exigences imposées aux fournisseurs de formation en précisant : les références nationales de la formation des policiers; une planification de la relève efficiente et le perfectionnement en leadership; et des normes de formation nationales établies par des établissements d'enseignement. L'objectif du Cadre national de qualifications est d'assurer l'uniformité des exigences en matière de formation et de compétences pour l'ensemble des services de police. Le commissaire adjoint Corley a indiqué que la planification des ressources humaines au sein des services de police devait être modernisée en ayant recours à ces compétences normalisées.

Curriculum de formation de recrutement de la police

Steve Schnitzer et Nora Houlahan, Justice Institute of British Columbia

Steve Schnitzer et Nora Houlahan du Justice Institute of British Columbia (JIBC) ont offert un aperçu de la façon dont leur organisme a l'intention d'utiliser le Cadre des compétences du Conseil sectoriel de la police pour établir la formation de recrutement en Colombie-Britannique. M. Schnitzer a fait valoir qu'il était nécessaire de rendre la formation de recrutement défendable, abordable et accessible. Les trois objectifs déterminés de ce projet d'alignement sont les suivants :

- 1) aligner la formation sur le profil de compétences des constables;
- 2) développer une base de données de programme consultable;
- 3) aligner la formation de façon à ce qu'elle puisse être évaluée.

L'alignement des compétences de recrutement à la formation fournira la preuve de l'existence de normes en fonction desquelles les policiers sont formés et permettra d'examiner les compétences essentielles des policiers. Les compétences seront alignées sur les objectifs de discipline et ensuite les compétences des sessions peuvent être examinées et alignées sur les objectifs.

M^{me} Houlahan a conclu en faisant remarquer que l'utilisation de ces compétences permettra de s'assurer que les formateurs utilisent des stratégies reliées aux objectifs en matière de résultats. Toute l'information sur la formation et les compétences sera offerte et accessible à tous les policiers et services de police.

Alignement des compétences : York Regional Police (aucune présentation disponible)
Tony Cummins, Sergeant, York Regional Police.

Le sergent Tony Cummins a offert un aperçu de la façon dont la York Regional Police (YRP) a aligné les compétences sur le processus de promotion des agents de police. En 2011, le système de promotion de la YRP a fait l'objet d'un examen et un système de gestion axé sur les compétences a été mis en place.

Pour cette raison, un groupe d'experts indépendant a été ajouté au processus de promotion afin d'examiner les demandeurs en fonction de leurs compétences. Le sergent Cummins a indiqué que la YRP a depuis mis en œuvre sept processus, au cours des dernières années, fondés sur le système de gestion axée sur les compétences. Il a également indiqué que si un agent n'obtient pas une promotion, le système de gestion axée sur les compétences peut créer un plan de perfectionnement pour cet agent afin qu'il puisse réussir à obtenir une promotion ultérieurement.

La YRP utilise maintenant les compétences dans ses descriptions d'emploi et examinera la façon d'intégrer ces compétences dans les évaluations du rendement aux échelons de sergent et de constable.



Sommaire de la discussion en groupe sur le thème Aligner l'apprentissage aux compétences de la police

Pendant la discussion, on a demandé au sergent Cummins si la YRP avait aligné l'apprentissage aux compétences. Il a indiqué que cette tâche n'avait pas encore été entreprise; toutefois, pour ce faire, les compétences doivent être définies dans le contexte de la YRP.

Certains participants étaient d'avis que l'utilisation des compétences aux fins d'évaluation du rendement n'était peut-être pas des plus appropriées. D'autres se sont interrogés sur la façon de corriger les faux pas commis par une organisation en appliquant les compétences. Le groupe d'experts a indiqué que les services de police allaient tous utiliser les compétences de différentes façons pour répondre aux besoins de leur service.

Un membre du Sudbury Police Service a indiqué que son organisation avait développé des compétences pour tous les rangs de la police, y compris pour les agents de la police auxiliaire. On a mentionné que la détermination des compétences dès le début de la carrière d'un agent de police permet de s'assurer que ce policier comprend l'idée des compétences et qu'il est à l'aise avec celle-ci. Au sein du Sudbury Police Service, les postes de gendarmes spéciaux et d'agents des communications, les pratiques de recrutement et le programme d'encadrement ont tous des profils de compétences. Les agents connaissent les compétences dès le début de leur carrière et l'importance qu'elles jouent dans le processus de promotion.

Le groupe d'experts a été unanimement d'accord sur le fait que la communauté policière devrait intégrer les compétences dans ses pratiques courantes de ressources humaines même si cela signifie transformer radicalement la structure des services de police au Canada. Les participants ont toutefois relevé certains risques auxquels sont exposés les services de police qui ont choisi de remanier leur structure pour intégrer des profils de compétences, y compris l'éventualité que les policiers mettent davantage l'accent sur l'acquisition de ces compétences plutôt que sur leur rendement. Afin d'éviter cette situation, il est nécessaire de documenter de façon constante et régulière le rendement pour s'assurer que les compétences sont démontrées en tout temps, plutôt que juste avant le lancement d'un processus de promotion. Il est également nécessaire de reconnaître la façon dont les compétences sont mesurées dans le cadre d'un processus de promotion ou le risque que représente l'omission de certaines compétences pendant l'évaluation des candidats. Par exemple, les évaluations du rendement individuel portent souvent sur ce que la personne a réalisé au cours des quelques dernières semaines et ce que cette personne a réalisé avant cette période n'est pas consigné. Il est toujours nécessaire d'avoir des documents à l'appui des compétences dans le cadre de processus de promotion; pour cette raison, une évaluation régulière est essentielle.

La prochaine génération d'apprentissage des policiers

Les conférenciers ont examiné l'apprentissage et l'innovation dans l'optique de la prochaine génération de services de police professionnels au Canada.

Formation artificielle vs. formation dans des environnements réels : une meilleure formation?

Greg Kratzig, Innovation et recherche, Division Dépôt, GRC

M. Greg Kratzig de la Division Dépôt de la GRC a offert une présentation sur les approches de formation novatrices utilisées à la Division Dépôt. La GRC a entrepris une étude de cas visant à examiner les avantages de l'utilisation d'un simulateur d'armes à feu plutôt que de véritables armes à feu pendant la formation. Selon M. Kratzig, les résultats de cette étude de cas indiquent que, pour la Qualification finale, tir de nouveau de la session d'évaluation de tir, la moyenne des marques des personnes formées à l'aide du simulateur d'armes à feu était en réalité plus élevée que la moyenne des marques des personnes formées avec de vraies armes à feu. Ces données appuient la formation artificielle de tir; une balle ne doit pas sortir d'un fusil pour que l'on puisse développer de bonnes aptitudes au tir.

Les publications académiques et de recherche appuient les avantages perçus de la formation sur simulateur. Des études antérieures ont révélé que le rendement était meilleur lorsque les cadets étaient exposés à un environnement de formation dynamique, présentant des technologies innovantes. L'utilisation de simulateurs dans la formation présente également d'autres avantages : elle peut réduire le nombre d'heures d'enseignement parce que la technologie est programmée pour donner les instructions et elle réduit fortement l'usure de l'équipement.

M. Kratzig a indiqué que la GRC utilisait la technologie de simulation dans d'autres domaines. La Division Dépôt possède huit simulateurs de conduite qui sont utilisés pour la formation en conduite préventive que doivent suivre les nouvelles recrues. Lorsqu'il a été déterminé que des agents expérimentés roulent trop vite lorsqu'ils répondent à des appels, ceux-ci sont formés de nouveau sur des simulateurs de conduite. On a constaté que cette approche permettait aux agents d'améliorer leurs aptitudes de conduite.

La formation par simulation permet la transférabilité des compétences pour la prise de décisions initiale. La Division Dépôt de la GRC travaille actuellement sur l'application de simulateurs dans le cadre de plusieurs projets, y compris pour évaluer les policiers sur le terrain dans des mondes virtuels.

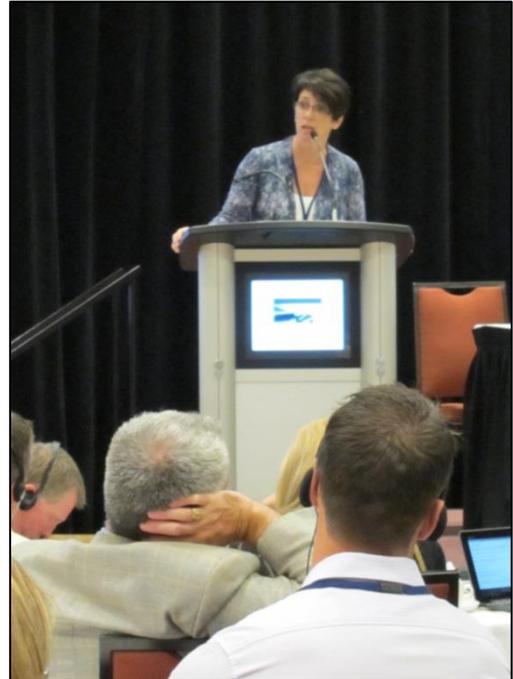
Formation des futurs policiers et intégration des technologies, réalité actuelle et perspectives d'avenir au Québec

Danielle-Claude Bélanger, directrice, École nationale de police du Québec

Danielle-Claude Bélanger a offert un aperçu de la façon dont la technologie est intégrée dans le continuum de formation que suivent les étudiants de l'École nationale de police du Québec (ENPQ) au Québec. La technologie est intégrée à différentes étapes du continuum des stagiaires. L'ENPQ utilise actuellement un portail MOODLE, une plateforme logicielle gratuite utilisée par ses partenaires académiques pour héberger le matériel et les activités didactiques à l'intention de leurs étudiants, ainsi

que les ressources pour leurs instructeurs. Les étudiants peuvent avoir accès aux modules de formation 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. M^{me} Bélanger a fait remarquer que très prochainement, la ENPQ offrira des cours multimédias à l'aide de MOODLE et des présentations multimédias PowerPoint en ligne.

Selon M^{me} Bélanger, l'ENPQ s'est penchée sur la question de l'intégration de simulateurs dans différents aspects de ses programmes de formation. L'ENPQ utilise déjà des simulateurs de conduite en poste de pilotage pour permettre aux nouvelles recrues d'apprendre dans un environnement réel dynamique. L'école espère apporter certains changements à la technologie pour permettre aux étudiants d'utiliser des simulateurs de table légers aux fins d'apprentissage autonome afin d'optimiser le temps d'apprentissage. Cet apprentissage autonome serait suivi d'un encadrement et d'une formation supervisée à l'aide des simulateurs de conduite en poste de pilotage. L'objectif consiste à assurer un apprentissage autonome et un transfert des connaissances dans un format dynamique.



L'ENPQ dispose d'un centre de recherche depuis deux ans. Le centre de recherche examine actuellement quelle serait la meilleure méthode pour évaluer le rendement des étudiants et en faire le suivi afin que les meilleures recrues puissent être indiquées aux services de police. M^{me} Bélanger a indiqué que toutes les compétences incluses dans une activité d'apprentissage sont évaluées afin de soutenir les formateurs dans leurs efforts de formation des étudiants. L'ENPQ offre aux étudiants un moyen commode de suivre leur rendement et d'obtenir une rétroaction immédiate sur leur progression. Prochainement, les évaluations des étudiants seront affichées sur le portail Moodle de l'ENPQ, ce qui permettra aux instructeurs de suivre le rendement des étudiants en temps réel. Cela permettra également de réduire le fardeau administratif lié au calcul des notes et à la gestion de la distribution des résultats aux étudiants.

[Éducation rehaussée pour les recrues des services de police en Ontario](#)

Angela McGonigal, responsable des projets spéciaux et des enjeux, Collège de police de l'Ontario

Angela McGonigal a offert un aperçu du projet intitulé *Enhanced Education for Police Recruits in Ontario*, ou EEPRO (Éducation rehaussée pour les recrues des services de police en Ontario). Le projet est né des discussions du Comité consultatif du Collège de police de l'Ontario concernant l'avenir des services de police et la façon de professionnaliser la police. Le Comité consultatif a demandé que l'on entreprenne le projet EEPRO en deux phases :

1. l'élaboration d'une portée et d'une vision pour l'avenir des services de police en Ontario, y compris une revue de la littérature, une collecte de données, une analyse par compétences et des consultations « discrètes »;
2. la conception et le développement de l'avenir des services de police.

Dans le cadre du projet EEPRO, on s'est penché sur la question de savoir s'il était nécessaire que les recrues possèdent un diplôme d'études postsecondaires pour entrer dans les services de police. Une revue de la littérature a été effectuée dans le cadre du projet et a porté sur les avantages qu'a l'éducation postsecondaire en ce qui concerne la performance des policiers. Cet examen a permis de conclure que de meilleures compétences en communications se voient être le plus grand avantage chez les agents ayant une éducation postsecondaire, puisque la capacité de communiquer efficacement fait partie intégrante du travail de tout policier.

On exige déjà des recrues des forces de police en Colombie-Britannique qu'elles possèdent un diplôme d'études postsecondaires. Aux États-Unis, on exige que les recrues des forces de police aient terminé la 12^e année ou terminé des études de niveau postsecondaire. M^{me} McGonigal a indiqué qu'il existait toutefois certains inconvénients lorsque l'on exige que toutes les recrues possèdent un diplôme d'études postsecondaires, y compris une compétition accrue en ce qui concerne les promotions, et une limitation de la diversité et de l'inclusivité des effectifs policiers. D'autres ont soutenu que les policiers devraient tous posséder un diplôme d'études postsecondaires en raison des salaires élevés qu'ils touchent; les autres professionnels qui reçoivent des salaires similaires doivent avoir au minimum un diplôme d'études postsecondaires. On a également observé qu'il n'était peut-être pas utile de faire de l'éducation postsecondaire une exigence puisque 80 % des recrues à l'heure actuelle ont atteint ce niveau d'études.

En se fondant sur cette information, les options possibles quant aux exigences en matière d'études imposées aux recrues pourraient être les suivantes :

1. le CPO deviendrait un organisme capable de décerner des grades, et le programme de formation de base des agents fournirait les crédits envers un grade de premier cycle;
2. les compétences de l'emploi détermineraient les exigences minimales en matière d'études;
3. les recrues devraient avoir terminé deux années d'université et deux années de collège.

M^{me} McGonigal a indiqué que le CPO s'interroge également sur la question de savoir si les services de police devraient être autonomes en Ontario. L'auto-gouvernance présente de nombreux avantages, y compris celui d'avoir l'autonomie de contrôler les normes de pratique et les exigences d'entrée sans loi du Parlement. Dans un même temps, la revue des plaintes et de la discipline est déjà bien réglementée par la *Loi sur les services policiers*, le Bureau de directeur indépendant de l'examen de la police (BDIEP) et l'Unité des enquêtes spéciales (UES) et il semble y avoir peu de raisons pour changer les pratiques courantes. Une police autonome doit être envisagée dans le contexte plus vaste de l'avenir des services de police en Ontario s'il arrivait qu'on décide de mettre cela en place.

Sommaire de la discussion en groupe sur le thème *La prochaine génération d'apprentissage des policiers*

Le groupe d'experts a indiqué que bien que nous ayons une bonne idée des niveaux d'études des policiers, il n'existe actuellement aucune donnée concernant les niveaux d'études des chefs de police au Canada. Certains chefs de police ont indiqué que les agents de police doivent souvent posséder un diplôme d'études postsecondaires pour obtenir une promotion. Le groupe a fait remarquer que si l'on décidait d'imposer aux policiers l'exigence de posséder un diplôme d'études postsecondaires, ils pourraient exiger en retour un salaire plus élevé. Il a également été mentionné que certaines politiques de ressources humaines empêchent l'imposition d'un certain niveau d'études pour un poste donné. Il a été soutenu que l'exigence d'un diplôme universitaire devrait être imposée pour les postes de chefs en premier lieu et ensuite pour les autres rangs.

“Participer à cette conférence en valait vraiment la peine...L'échange d'informations est extrêmement précieux.”

Sommaire de la discussion sur le thème *Aller de l'avant*

Le Sommet s'est conclu par une discussion sur les prochaines étapes de la formation des policiers au Canada. La discussion était structurée autour des quatre thèmes principaux soulevés au cours des discussions du Sommet :

- 1. Nous ne semblons pas avoir une vision claire et uniforme des coûts réels de la formation. Peut-on continuer à justifier cela dans un monde axé sur les paramètres économiques des services de police?**

Il y a eu un consentement unanime sur le fait que nous ne connaissons pas le coût de la formation des policiers au Canada. Il convient d'abord de s'entendre sur ce qui doit être inclus dans ces coûts afin de s'assurer que les calculs se font de manière uniforme dans toute l'industrie policière.

- 2. Nous avons des années de données probantes qui prouvent que l'apprentissage assisté par la technologie et la prestation mixte peuvent produire des résultats d'apprentissage ou de rendement équivalents, voire meilleurs, et à un coût relativement ou considérablement moindre. Saisissons-nous cette opportunité du mieux que nous pouvons?**

Bien qu'il ait été admis que la formation des policiers avait fait de belles avancées par l'adoption de nouvelles technologies et méthodes de prestation de la formation, on a convenu qu'il était possible d'en faire plus. Les économies de coûts réelles générées par l'adoption de ces méthodes doivent être déterminées avant que l'on exploite d'autres possibilités. Le développement d'un apprentissage davantage assisté par la technologie dépend largement de la disponibilité d'un financement approprié et du soutien de la direction.

- 3. L'expérience de la Victoria Police démontre ce qui peut être réalisé lorsque l'on fait réellement face au pouvoir des conséquences. Une innovation importante a lieu dans le pays en ce qui concerne la formation et l'apprentissage des policiers, mais, les innovateurs ont besoin d'un plus grand soutien et la communauté policière dans son ensemble doit bénéficier plus largement de ces innovations.**

La Victoria Police a indiqué qu'elle ne pouvait pas répondre aux attentes opérationnelles à moins qu'elle ne change son approche en matière de formation. Certains participants se sont demandé si l'on comprenait réellement bien le coût que cela représenterait si l'on n'adoptait pas l'apprentissage assisté par la technologie et si le pouvoir de cette conséquence pouvait être transmis et ils se sont interrogés sur la façon dont la compréhension de ces conséquences pourrait être mesurée.

Les fonctions de l'industrie de la formation policière doivent être clairement définies. L'importance de l'éducation et les résultats à long et moyen terme doivent être communiqués de façon efficace. Il a été suggéré qu'une approche multidisciplinaire soit adoptée pour répondre aux questions liées à la bureaucratie. L'innovation ne signifie pas une personne brillante qui a une excellente idée, mais plutôt un système dans son ensemble qui reconnaît cette idée. Le RCSP prend des mesures pour rajeunir son comité consultatif afin de répondre à des questions liées à l'efficacité et à l'efficacité de la formation des policiers au Canada.

- 4. Nous semblons tous reconnaître le fait que les besoins en matière d'apprentissage continu des policiers, des spécialistes civils et des chefs de police continuent à augmenter et exercent des pressions sur l'énergie et les capacités des personnes et des organismes. Dans un même temps, il semblerait que nous continuions à accepter l'utilisation de méthodes obsolètes dans nos systèmes d'apprentissage et de formation et dans nos systèmes financiers et de comptabilité... parce que le changement est difficile??**

Les participants ont convenu du fait que l'industrie policière a tendance à résister au changement et que les anciennes méthodes sont difficiles à supprimer. S'il est nécessaire d'apporter des changements au système des services de police dans leur ensemble, des experts en finance et en comptabilité doivent prendre part à la conversation.

5. Livrables et prochaines étapes

Ce Sommet a permis de définir deux livrables précis :

La recherche

Sécurité publique Canada poursuivra les recherches concernant l'utilisation d'un langage commun et le coût de la formation.

Poursuivre la conversation

Le RCSP s'est engagé à donner aux délégués et à d'autres personnes de la communauté policière du Canada un moyen de poursuivre la conversation au sujet des paramètres économiques des services de police et des questions émergentes concernant la formation et l'apprentissage des policiers.

À cette fin, un groupe sur LinkedIn intitulé « **The Economics of Policing: Police Education and Learning Group** » (Groupe Paramètres économiques des services de police : formation et apprentissage des policiers) a été créé. Une lettre d'invitation à se joindre au groupe (en utilisant LinkedIn) sera envoyée à tous les délégués. Les membres sont encouragés à utiliser ce forum pour poser leurs questions, partager les connaissances et amorcer la discussion sur les questions touchant à la formation des policiers dans le contexte d'un dialogue plus vaste sur les paramètres économiques des services de police.

Le Groupe consultatif national du RCSP jouera également un rôle en engageant la communauté dans d'autres débats sur ce sujet.

6. Remerciements

Nous souhaitons remercier tout particulièrement Norm Taylor, Larry Smith, Christina Wright et Annick Lauzon d'avoir préparé les résumés des présentations en cernant les thèmes clés, et d'avoir pris des notes tout au long du Sommet.