

**CANADIAN
POLICE
KNOWLEDGE
NETWORK**



**RÉSEAU
CANADIEN DU
SAVOIR
POLICIER**



MODERNISATION DU CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES COMPÉTENCES POUR LES SERVICES DE POLICE CANADIENS

Une composante du projet *Modernisation du cadre de gestion axée sur les compétences* du Réseau canadien du savoir policier

À propos du RCSP

Le Réseau canadien du savoir policier (RCSP), un organisme national sans but lucratif fondé en 2004, est guidé par l'engagement communautaire, le perfectionnement professionnel, la collaboration et l'inclusivité. Ces valeurs sont en accord avec celles des services de police du Canada et des Premières Nations.

Supervisé par un conseil d'administration bénévole et appuyé par un Comité consultatif national (CCN), le RCSP encourage le partage des connaissances, les pratiques exemplaires et les solutions d'apprentissage novatrices pour une formation et un développement cohérents de la police. Le RCSP collabore avec les membres des services de police, le gouvernement et les organismes universitaires pour répondre aux besoins de formation efficaces et rentables.

Le projet de modernisation du cadre de gestion axée sur les compétences (cadre de GAC) est financé par le RCSP.



Réseau canadien du savoir policier
C.P. 303
Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard
Canada C1A 7K7
<https://www.cpkn.ca/fr/>

Autrice et auteur

Angela Ripley, Ph. D.
Dominic Mallett, M. Sc.

Table des matières

Résumé	1
La voie de la modernisation du cadre de GAC	3
Élaboration d'un nouveau cadre de compétences	6
Examen de la documentation	7
Sondage national sur l'utilisation des cadres de compétences	11
Présentation du congrès de Stanhope de 2024	14
Élaboration de la version préliminaire et commentaires	15
Aperçus clés et modifications apportées au cadre de GAC mis à jour	17
Restructuration de l'architecture de compétences	17
Harmonisation des niveaux de compétence	19
Perfectionnement des compétences	20
Défis et limites	24
Répercussions attendues	26
Renforcer les pratiques en matière de RH	26
Favoriser l'élaboration de programmes et de parcours d'apprentissage	26
Améliorer l'harmonisation organisationnelle et le perfectionnement	26
Promouvoir la normalisation par la personnalisation	27
Conclusion	28
Recommandations pour l'avenir	28
Prochaines étapes	29
Remerciements	31
Sources consultées	32
Annexes	33

Liste des tableaux

Tableau 1 : Liste des compétences par axe et domaine dans le cadre de GAC original.....	8
Tableau 2 : Services de police contactés par province	12
Tableau 3 : Utilisation des compétences et des cadres de compétences dans les services de police sondés	133
Tableau 4 : Tableau comparatif illustrant l'évolution des niveaux entre le cadre du CSP et le cadre de GAC récemment mis à jour.....	19
Tableau 5 : Évolution des axes de compétence, des domaines et des compétences de bases du CSP à la mise à jour du cadre de GAC	233

Liste des figures

Figure 1 : Chronologie du projet de modernisation du cadre de GAC.....	5
Figure 2 : Processus de modernisation du cadre de GAC.....	7
Figure 3: Représentation visuelle de l'architecture de compétences mise à jour	188

Résumé

La modernisation du cadre de gestion axée sur les compétences (GAC) pour les services de police canadiens, dirigée par le Réseau canadien du savoir policier (RCSP), marque une étape importante vers l'harmonisation des compétences policières avec les exigences changeantes de la société d'aujourd'hui. Initialement élaboré par le Conseil sectoriel de la police (CSP) en 2013, le cadre de GAC n'a subi aucun changement depuis plus d'une décennie, ce qui a donné lieu à un examen approfondi et à une mise à jour afin d'assurer sa pertinence et son efficacité.

Contexte et justification : À l'origine, le cadre de GAC était composé de 52 compétences parmi les catégories comportementales, techniques et en leadership. Au fil du temps, l'évolution des attentes du public, les progrès technologiques et les appels à la réforme de la police, en particulier pour ce qui est de l'équité, la responsabilisation et l'état de préparation numérique, ont mis en évidence la nécessité d'un cadre modernisé et plus inclusif.

Processus de modernisation : Le cadre de GAC mis à jour a été élaboré dans le cadre d'un processus de collaboration à l'échelle nationale comprenant une analyse documentaire complète des cadres canadiens et internationaux, un sondage national mené auprès de plus de 50 organisations policières, la participation des parties prenantes lors du congrès de Stanhope de 2024, et plusieurs séries de commentaires par des services de police et des spécialistes en la matière. Ce processus a permis de s'assurer que le cadre était fondé sur des données probantes, qu'il répondait aux besoins de la collectivité et qu'il reflétait les fonctions civiles et assermentées.

Principaux changements : Le processus de modernisation a consisté à alléger la liste des 52 compétences initiales pour n'en conserver que 22 essentielles. Pour y parvenir, il a aussi été nécessaire de supprimer les compétences techniques propres aux fonctions d'enquête, ce qui a permis au cadre de mieux représenter à la fois les fonctions civiles et assermentées.

La structure du cadre a été remaniée en deux domaines principaux : compétences personnelles et compétences en leadership. Ces domaines sont ensuite divisés en six parties, chacune contenant un ensemble de compétences de base. Chaque compétence comprend une définition, une description de son évolution à cinq niveaux, des tâches, des composantes de tâches, des critères d'évaluation et des scénarios du monde réel.

Le cadre de GAC mis à jour est assorti également de compétences prospectives qui répondent aux défis actuels et émergents du contexte policier, notamment :

- La littératie numérique, pour veiller à ce que le personnel soit outillé pour agir dans des environnements de plus en plus numériques.
- Sensibilisation aux cultures autochtones, pour favoriser un engagement respectueux et culturellement informé avec les communautés autochtones.
- IDEA (inclusion, diversité, équité et accessibilité), pour intégrer des pratiques inclusives à tous les niveaux des services de police.

- Innovation et changement, pour promouvoir l'adaptabilité et l'amélioration continue des services de police.

Répercussions attendues : Le cadre de GAC mis à jour est destiné à améliorer les pratiques en matière de ressources humaines (RH) en mettant en place une structure pour le recrutement, la sélection, la gestion du rendement et la promotion. Il permet de prendre des décisions plus objectives et plus équitables en matière de personnel et favorise le développement de carrière et la planification de la relève.

Dans le domaine de la formation et du perfectionnement, le cadre de GAC sert de modèle pour harmoniser les programmes éducatifs avec les compétences réelles. Il permet aux services de concevoir des parcours d'apprentissage pertinents, mesurables et adaptés aux besoins opérationnels.

Le cadre de GAC est conçu pour être souple. Les services peuvent l'adapter à leurs propres structures tout en maintenant l'harmonisation avec les normes nationales suggérées.

Recommandations pour la mise en œuvre : Pour que le cadre de GAC demeure adapté et efficace, le présent rapport recommande ce qui suit :

- Mettre en place un groupe national chargé de la surveillance dédié aux mises à jour continues.
- Affecter des ressources durables à la maintenance et à la formation.
- Concevoir des outils numériques pour un accès interactif et explorer les possibilités d'intégration avec les systèmes liés aux RH et à l'apprentissage.
- Intégrer le cadre de GAC dans la pratique quotidienne à l'aide du coaching, du mentorat et du perfectionnement en leadership.
- Effectuer régulièrement des évaluations et des boucles de rétroaction pour orienter les révisions futures.

Conclusion : Le cadre de GAC mis à jour est un outil pratique, inclusif et tourné vers l'avenir, conçu pour rehausser les normes professionnelles des services de police canadiens. Il appuie l'élaboration et l'application de valeurs fondamentales et de compétences axées sur le comportement qui sont essentielles pour assurer la prestation de services de police efficaces, éthiques et adaptés à la collectivité.

La voie de la modernisation du cadre de GAC

Le cadre de GAC a d'abord été élaboré par le Conseil sectoriel de la police (CSP). Le CSP a été mis sur pied pour faire progresser la professionnalisation des services de police au Canada. Son objectif était de remédier à l'absence de programmes de certification et d'accréditation dans le secteur des services de police et de la sécurité et d'améliorer les normes professionnelles des services de police grâce à une formation et à une certification normalisées¹.

Entre 2008 et 2013, le CSP a supervisé l'élaboration du cadre de GAC, pour finalement publier en 2013 un cadre validé à l'échelle nationale pour les membres assermentés. À l'origine, le cadre était composé de 52 compétences réparties en trois catégories : comportementales, techniques et en leadership/gestion. Les profils d'emploi civils fondés sur le dictionnaire des compétences du Conseil sectoriel de la police ont ensuite été établis par l'Association des chefs de police de l'Ontario et inclus dans la boîte à outils du cadre de GAC en 2015.

En 2012, le CSP a perdu son financement et a été dissout par la suite. Le milieu policier canadien a continué à reconnaître l'importance de disposer d'un cadre de normes uniforme à l'échelle nationale afin de permettre aux services de police de répondre efficacement aux rôles sociétaux de plus en plus exigeants et de s'y adapter. Toute la documentation associée au cadre de compétences du CSP a été transmise au Réseau canadien du savoir policier (RCSP) en 2015 dans le but de protéger la propriété intellectuelle du cadre de GAC et d'offrir un accès sécurisé aux services de police et aux organismes d'application de la loi.

En 2016, l'Association canadienne des chefs de police (ACCP) a adopté une résolution demandant au gouvernement fédéral de soutenir la mise à jour et l'entretien du cadre de GAC. Malgré cette résolution, le financement fédéral n'a pas été obtenu. En 2018, le RCSP a organisé un atelier de deux jours avec des membres de divers services de police afin d'évaluer l'état actuel de l'utilisation du cadre de GAC, ce qui a donné lieu à un soutien continu pour la mise à jour du cadre.²

En 2020, les appels à la réforme de la police ont pris de l'ampleur au Canada et dans le monde, sous l'impulsion de mouvements comme « Black Lives Matter » et le définancement de la police, parallèlement aux défis opérationnels posés par la pandémie de COVID-19. La situation a mis en évidence l'importance de maintenir et d'améliorer le cadre de GAC. Par conséquent, en 2020, le RCSP a organisé d'autres ateliers pour déterminer les prochaines étapes essentielles de la modernisation du cadre de GAC et du modèle de leadership policier dans son ensemble. En collaboration avec le RCSP, le Collège canadien de police, l'ACCP et la Community Safety Knowledge Alliance (CSKA) ont publié en

¹ Conseil sectoriel de la police. Extrait de https://www.blueline.ca/police_sector_council-2576/ (en anglais seulement)

² Services de police axés sur les compétences au Canada. Extrait de https://www.cpk.ca/wp-content/uploads/CPKN_CBM_Whitepaper_August27_2020-002.pdf (en anglais seulement)

mars 2020 un rapport, financé en partie par Sécurité publique Canada, sur la nécessité de moderniser les compétences en leadership policier³.

Les services de police ont également indiqué qu'ils avaient grandement besoin d'un cadre mis à jour qui reflète les compétences actuelles et intègre les technologies modernes. C'est ce qui a inspiré le RCSP à élaborer un dictionnaire des compétences numériques pour divers rôles et grades au sein des services de police canadiens, publié en juin 2021⁴.

En 2024, le cadre de GAC était le même depuis plus de 11 ans, ce qui a incité le RCSP à amorcer sa modernisation. La [figure 1](#) illustre les étapes importantes depuis la publication initiale du cadre de GAC jusqu'à l'initiative de modernisation examinée dans le présent rapport.

³ Modernisation des compétences en leadership policier : Rapport final. Extrait de <https://www.cpkn.ca/wp-content/uploads/Modernizing-Police-Leadership-Competencies-FINAL-CONDENSED-REPORT.pdf> (en anglais seulement)

⁴ Cadre de gestion axée sur les compétences pour les compétences numériques des policiers canadiens. Extrait de https://www.cpkn.ca/wp-content/uploads/Complete-French_CBMF_Digital_Competencies_Report_June17_2021.pdf



Figure 1 : Chronologie du projet de modernisation du cadre de GAC

Élaboration d'un nouveau cadre de compétences

Ce projet de modernisation du cadre de GAC est le fruit d'une collaboration entre le RCSP et le sous-comité des compétences du Comité consultatif national, composé de membres du personnel civil et assermenté des services de police municipaux et provinciaux de partout au Canada, ainsi que de membres représentant la Gendarmerie royale du Canada (GRC). L'ensemble des membres du sous-comité travaillent directement avec des cadres de compétences ou s'intéressent de près aux compétences policières.

Une consultante indépendante spécialisée en analyse des tâches, en psychologie organisationnelle et en cadres de compétences policiers a collaboré avec le RCSP pour mener à bien ce travail. Le sous-comité a fourni une orientation stratégique et une supervision tout au long du projet. Ce dernier a tiré avantage des commentaires d'un échantillon diversifié de services de police à l'échelle nationale. Les parties prenantes du projet comptaient des membres du sous-comité des compétences, du CCN du RCSP, d'autres services de police, d'associations policières et des participants au congrès de Stanhope.

La présente section décrit les étapes de la collecte et de l'analyse des données, y compris les rapports dans la littérature sur les compétences policières et les cadres au Canada et dans d'autres pays. Elle comprend également un sondage national sur l'utilisation des cadres de compétences et les inclusions souhaitées pour la prochaine version du cadre de GAC, ainsi que des questions de discussion lors du congrès de Stanhope et deux séries de commentaires sur les versions préliminaires du cadre de GAC. Les ébauches ont été élaborées à partir du cadre original du CSP, de données tirées de la littérature, de résultats issus du sondage et de renseignements recueillis à Stanhope. Au total, il y a eu quatre séries de consultation avec les parties prenantes à travers le pays. La *figure 2* fournit une représentation visuelle de ce processus.

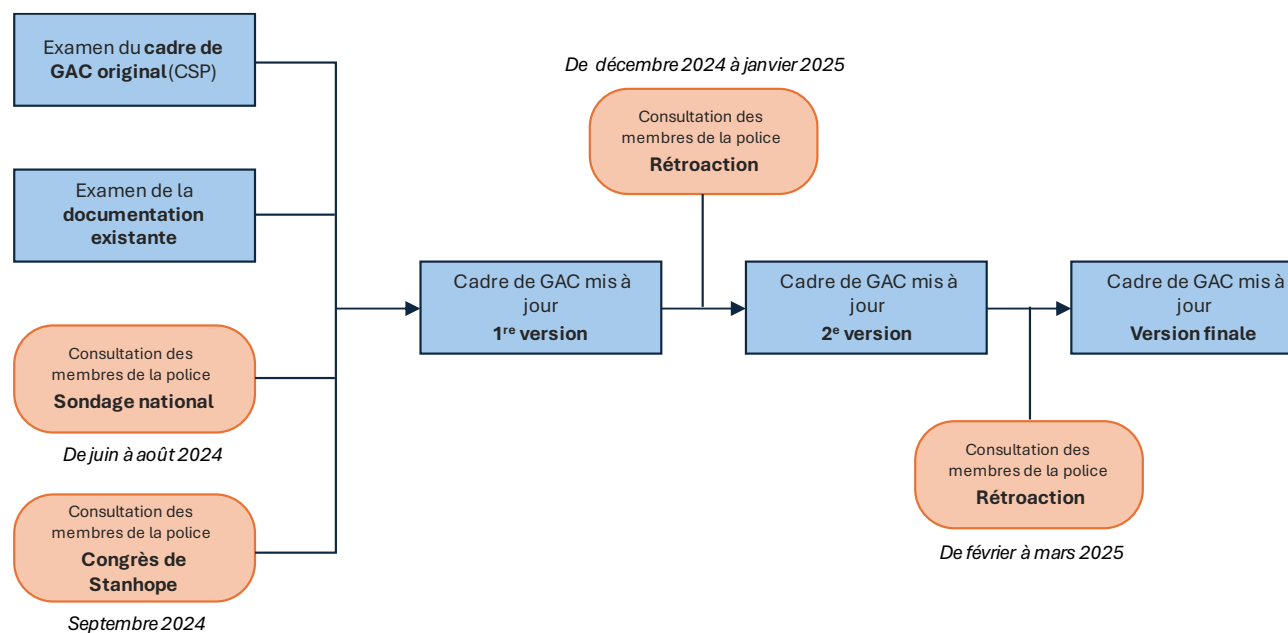


Figure 2 : Processus de modernisation du cadre de GAC

Examen de la documentation

La modernisation du cadre de GAC pour les services de police canadiens repose sur un examen approfondi de diverses ressources, notamment des rapports publiés et des cadres existants. La présente section résume la documentation consultée, en soulignant les thèmes clés et les principales conclusions qui ont guidé le projet de modernisation.

Cadre de compétences du Conseil sectoriel de la police de 2013

Le premier cadre de GAC, publié par le Conseil sectoriel de la police en 2013, a servi de base à cet effort de modernisation. Il comprend 52 compétences réparties en trois catégories ([tableau 1](#)) : les compétences comportementales (connaissances, habiletés et capacités requises pour les fonctions de nature policière de façon générale dans tous les ordres de la police), les compétences techniques (connaissances, habiletés et capacités requises pour les aspects techniques du travail policier) et les compétences en leadership. Chaque compétence a été déclinée en cinq niveaux. Les compétences ont été liées aux fonctions générales, aux enquêtes et aux rôles de commandement dans les services de police canadiens.

À l'origine, le cadre de GAC englobait à la fois les compétences de base et fonctionnelles, destiné à couvrir divers rôles au sein des services de police. Les compétences fonctionnelles étaient spécifiquement conçues pour soutenir les enquêtes policières, tandis que les compétences de base étaient plus générales et favorisaient toujours les agentes et agents de police assermentés. En 2015, des profils d'emploi civils fondés sur le dictionnaire des compétences du CSP ont été établis. Toutefois, cette répartition des compétences de base et fonctionnelles a engendré des difficultés pour répondre efficacement à la fois aux besoins des personnes membres assermentées et civiles.

Tableau 1 : Liste des compétences par axe et domaine dans le cadre de GAC original

Compétences comportementales (18)	Compétences techniques (22)	Compétences en leadership (14)
<i>Orientation vers les résultats</i>	<i>Gestion de l'information</i>	Compétences en matière de rendement
<i>Capacité d'adaptation</i>	<i>Législation, politiques, procédures et normes</i>	<i>Gestion du changement</i>
<i>Gestion des conflits</i>	Compétences en matière d'enquête générale	<i>Prise de décision</i>
<i>Jugement critique</i>	<i>Gestion des informateurs anonymes</i>	<i>Gestion financière</i>
<i>Prise de décision</i>	<i>Témoignage devant les tribunaux</i>	<i>Gestion des ressources humaines</i>
<i>Développement de soi et des autres</i>	<i>Gestion des scènes de crime</i>	<i>Gestion de l'informatique</i>
<i>Création et maintien de relations</i>	<i>Entrevues : victimes et témoins</i>	<i>Gestion stratégique</i>
<i>Communication interactive</i>	<i>Entrevues et interrogatoires de suspects</i>	Compétences en matière de partenariat
<i>Connaissances organisationnelles</i>	<i>Obtention d'autorisations judiciaires</i>	<i>Gestion des relations communautaires et médiatiques</i>
<i>Planification et organisation</i>	<i>Prise de notes et rédaction de rapports</i>	<i>Création et maintien de relations</i>
<i>Résolution de problèmes</i>	Compétences en matière d'enquête spécialisée	<i>Communication interactive</i>
<i>Gestion des ressources</i>	<i>Gestion des cas d'agression sexuelle sur adulte</i>	<i>Connaissances organisationnelles</i>
<i>Gestion des risques</i>	<i>Gestion des cas de maltraitance des enfants</i>	Compétences en matière de responsabilité
<i>Pensée stratégique</i>	<i>Contre-terrorisme</i>	<i>Responsabilité éthique</i>
<i>Tolérance au stress</i>	<i>Gestion des cas de violence domestique</i>	<i>Responsabilité publique</i>
<i>Travail d'équipe</i>	<i>Application de la loi sur les drogues</i>	<i>Sécurité publique</i>
<i>Vision stratégique</i>	<i>Crime financier</i>	<i>Valorisation de la diversité</i>
<i>Aptitudes rédactionnelles</i>	<i>Homicide</i>	
	<i>Crime organisé</i>	
	Compétences des services de soutien aux enquêtes	
	<i>Analyse des motifs de taches de sang dans les enquêtes criminelles</i>	
	<i>Analyse du renseignement criminel</i>	
	<i>Analyse en forensique numérique</i>	
	<i>Identification par empreintes digitales</i>	
	<i>Photographie forensique</i>	

Documents et rapports demandant la modernisation du cadre de GAC

Un livre blanc du RCSP publié en 2020, intitulé *Competency-Based Policing in Canada: An Integral Component for Transparent and Accountable Policing*⁵, souligne l'urgence de moderniser le cadre de GAC en réponse aux récentes demandes de réforme de la police.

Ce document souligne les avantages de la gestion axée sur les compétences, y compris l'amélioration de la transparence, de la responsabilisation et de la confiance du public à l'égard des services de police, ainsi que l'amélioration du rendement et du bien-être des agents et agentes. Il appelle à une plus grande intégration des pratiques axées sur les compétences et à des normes policières plus cohérentes à l'échelle nationale afin de contribuer à des opérations policières efficaces et efficientes.

Le document insiste également sur le fait que [traduction] « les environnements complexes et dynamiques dans lesquels s'exerce le travail policier dépassent la capacité d'adaptation de la plupart des organismes ». Il préconise une approche sectorielle axée sur la collaboration afin d'établir un cadre global qui facilite l'uniformité des pratiques policières, mais qui est suffisamment souple pour être adapté aux besoins uniques de tout service de police.

En 2020 et 2021, deux rapports clés axés sur les compétences numériques et en leadership, respectivement, ont été publiés, fournissant des recommandations essentielles pour la modernisation du cadre de GAC. Commandé par la CSKA, le rapport sur les compétences en leadership⁶ traite de la nécessité d'un cadre complet de gestion axée sur les compétences et d'un modèle de compétences en leadership policier. Il propose des mises à jour des compétences en leadership existantes, en mettant l'accent sur le leadership transformationnel et fondé sur le caractère, la santé mentale et le bien-être, ainsi que sur les relations avec les Autochtones.

Le rapport souligne la nécessité d'un modèle de leadership policier modernisé qui demeure pertinent aux exigences changeantes des services policiers contemporains. On y lit que [traduction] « les hauts responsables de la police, les responsables des politiques, les commissions de police et le personnel de police de première ligne reconnaissent la nécessité d'un cadre solide, fondé sur des données probantes, afin d'assurer la validité et la cohérence dans tous les domaines liés à l'acquisition, au développement et à la reconnaissance des talents ».

Le rapport sur les compétences numériques pour les services de police canadiens⁷ met l'accent sur la détermination et le perfectionnement des compétences numériques dans le cadre du projet de formation en cybercriminalité et de développement des compétences numériques. Ce projet comprenait plusieurs phases, dont l'examen des pratiques mondiales, la consultation avec des spécialistes et la création d'un dictionnaire de compétences numériques et des profils de compétences numériques. Le cadre définit dix compétences numériques, y compris la littératie numérique et la cyberhygiène, qui sont essentielles aux services policiers modernes à l'ère numérique. Le rapport souligne

⁵ Services de police axés sur les compétences au Canada : Une composante intégrale pour des services de police transparents et responsables. Extrait de https://www.cpkn.ca/wp-content/uploads/CPKN_CBM_Whitepaper_August27_2020-002.pdf (en anglais seulement)

⁶ Modernisation des compétences en leadership policier : Rapport final. Extrait de <https://www.cpkn.ca/wp-content/uploads/Modernizing-Police-Leadership-Competencies-FINAL-CONDENSED-REPORT.pdf> (en anglais seulement)

⁷ Cadre de gestion axée sur les compétences pour les compétences numériques des policiers canadiens. Extrait de https://www.cpkn.ca/wp-content/uploads/Complete-French_CBMF_Digital_Competencies_Report_June17_2021.pdf

l'importance de doter les agentes et agents des compétences nécessaires pour lutter efficacement contre la cybercriminalité, et note que la prévalence croissante de la cybercriminalité et la nécessité d'une littératie numérique requièrent l'inclusion de compétences numériques dans un cadre de GAC à jour.

Cadres des services de police

Lors de la mise à jour du cadre de GAC, divers cadres de compétences des services de police canadiens, notamment ceux d'Edmonton, de Calgary, de Regina, de Toronto, de York et de la GRC, ont été consultés. Ces cadres, mis en œuvre après la première publication du cadre de GAC du Conseil sectoriel de la police, offrent des descriptions détaillées des compétences requises pour les différents rôles au sein de chaque service. Ils comprennent des cadres de leadership, des dictionnaires de compétences et des niveaux de compétence adaptés aux besoins et contextes particuliers de chaque service de police. Ces cadres ont servi de base à l'élaboration de la version actualisée du cadre de GAC, ce qui a permis de garantir sa pertinence et son efficacité dans divers contextes policiers.

En plus des cadres canadiens, les normes internationales ont également été consultées afin de fournir une perspective plus large de la gestion axée sur les compétences dans les services de police. Le cadre de compétences et de valeurs du Royaume-Uni⁸ décrit les comportements attendus à l'égard des membres du personnel de police pour être efficaces dans leur rôle et respecter le Code de déontologie. Le cadre comprend trois valeurs (courage, respect et empathie, et fonction publique) et six compétences (conscience émotionnelle, sens des responsabilités, collaboration, soutien et inspiration, analyse critique, innovation et ouverture d'esprit).

Les services de police du Royaume-Uni sont normalisés à l'échelle nationale, ce qui assure l'uniformité des normes et des pratiques professionnelles dans tous les services de police. Cette normalisation à l'échelle nationale a été signalée par plusieurs services de police canadiens comme une référence précieuse pour l'élaboration de normes similaires dans les services de police canadiens. De même, les normes de travail de la Police fédérale australienne⁹ décrivent les attentes et les exigences pour les différents rôles au sein de son service. Ces normes fournissent une description détaillée des compétences, des habiletés et des comportements requis pour différents postes, du poste de premier échelon au poste de gestion de niveau supérieur.

Les cadres du Royaume-Uni et de la Police fédérale australienne mettent l'accent sur les compétences comportementales de base plutôt que sur les compétences fonctionnelles propres à un rôle. Le cadre de compétences et de valeurs du Royaume-Uni s'articule autour des valeurs et celui de la Police fédérale australienne autour des niveaux. Malgré leurs structures différentes, chaque cadre met l'accent sur l'importance des qualités personnelles et des habiletés interpersonnelles pour assurer l'efficacité des services policiers.

⁸ Cadre de compétences et de valeurs. Extrait de <https://www.college.police.uk/career-learning/competency-and-values-framework> (en anglais seulement)

⁹ Normes de travail de la Police fédérale australienne. Extrait de <https://afp.gov.au/jobs/eligibility/work-level-standards> (en anglais seulement)

Perspectives des autres secteurs

Lors de l'élaboration du cadre de GAC pour les services de police canadiens, le profil des compétences clés en leadership¹⁰ pour les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a été consulté afin de fournir des renseignements supplémentaires sur les compétences en leadership et leur application dans la fonction publique.

En outre, les cadres de compétences d'autres secteurs, comme la santé et la formation vétérinaire, y compris le modèle de formation vétérinaire axée sur les compétences¹¹, ont été examinés et pris en compte. Ces professions réglementées ont été choisies en raison de la mise à jour récente de leurs cadres et de leur capacité à fournir des exemples concrets de pratiques exemplaires en matière de cadres de compétences, qui ont éclairé la conception du cadre de GAC.

La conception du modèle de cadre de GAC a bénéficié de l'expertise d'une consultante indépendante possédant une vaste expérience de l'analyse des tâches et de la psychologie organisationnelle dans les services de police et d'autres secteurs. Ses connaissances spécialisées ont joué un rôle déterminant dans la création d'un cadre complet et efficace qui reflète la nature complexe des rôles et des responsabilités des services de police.

Principaux points à retenir

L'examen des différentes sources a mis en lumière plusieurs thèmes clés et constats majeurs qui ont orienté la modernisation du cadre de GAC pour les services de police canadiens. Premièrement, bien que complet, le cadre de GAC original est dépassé et nécessite d'importantes mises à jour pour demeurer pertinent et efficace dans le contexte policier actuel. Deuxièmement, il existe une forte demande pour des normes policières plus uniformes à l'échelle nationale afin de garantir que tout le personnel de police soit formé à un niveau constant de connaissances et de compétences. En outre, la prévalence croissante de la cybercriminalité et la nécessité d'une littératie numérique exigent l'intégration de compétences numériques dans la version mise à jour du cadre de GAC. Par ailleurs, des mises à jour des compétences en leadership sont nécessaires pour mettre l'accent sur le leadership transformationnel et fondé sur le caractère, la santé mentale et le bien-être, ainsi que les relations avec les Autochtones. Enfin, on observe une tendance à privilégier les qualités personnelles, les habiletés interpersonnelles et les valeurs, qui sont jugées essentielles à un maintien de l'ordre efficace et devraient être intégrées dans le cadre mis à jour.

Sondage national sur l'utilisation des cadres de compétences

Un sondage a été envoyé aux organisations policières pour recueillir de l'information sur la façon dont les cadres de compétences sont utilisés au sein des différents services de police. L'objectif était d'utiliser les résultats pour faciliter la mise à jour du cadre de compétences original. Étant donné que de plus en plus de services de police intègrent des cadres axés sur les compétences au sein de leurs services de

¹⁰ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Profil des compétences clés en leadership. Extrait de <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/profil-competence-cle-leadership.html>

¹¹ Modèle nord-américain de formation vétérinaire axé sur les compétences. Extrait de <https://cbve.org/cbve-20> (en anglais seulement)

RH et d’apprentissage, le sondage visait à fournir une compréhension exhaustive des cadres utilisés et à cerner les lacunes dans le cadre de GAC du CSP.

Le sondage pouvait être mené sur une base volontaire et les réponses étaient confidentielles, et seules les données agrégées ont été utilisées. Il était offert en anglais et en français et a été distribué à plus de 80 personnes-ressources dans plus de 50 organisations policières de toutes les provinces du Canada, y compris la GRC et l’Association des chefs de police des Premières Nations (ACPPN). L’ACPPN a aidé en distribuant le sondage à ses services membres dans tout le pays, assurant ainsi une plus grande couverture. On suppose également que le sondage a été partagé entre les membres de la police. Le nombre total de personnes-ressources et de services qui ont reçu le sondage est donc inconnu. Les réponses multiples provenant du même service ont été les bienvenues, car différents services au sein d’un service de police peuvent utiliser et considérer les compétences différemment. Le [tableau 2](#) énumère les services de police contactés par province.

Au départ, le sondage a été envoyé aux organisations policières en juin 2024, avec un délai de réponse d’un mois. Malgré l’envoi de rappels aux services, le taux de réponse a été plus faible que prévu. Pour permettre un plus grand nombre de réponses, le délai a été prolongé jusqu’en août 2024.

Tableau 2 : Services de police contactés par province

Province	Organisation policière contactée
National	Association des chefs de police des Premières Nations, Gendarmerie royale du Canada
Alberta	Service de police de Calgary, Service de police de Camrose, Service de police d’Edmonton, Service de police de Lacombe, Service de police régional de Lakeshore, Service de police de Taber
Colombie-Britannique	Service de police d’Abbotsford, Service de police de Central Saanich, Service de police de Delta, Service de police de Nelson, Service de police de New Westminster, Service de police de Port Moody, Service de police de Saanich, Service de police de Surrey, Service de police de Vancouver, Service de police de Victoria, Service de police de West Vancouver
Île-du-Prince-Édouard	Services de police de Charlottetown, Services de police de Kensington, Services de police de Summerside
Manitoba	Service de police des Premières Nations du Manitoba, Service de police de Winnipeg
Nouveau-Brunswick	Service de police de Saint John
Nouvelle-Écosse	Service de police régional d’Halifax, Service de police de Kentville, Service de police de Truro
Ontario	Service de police de Barrie, Service de police régional de Durham, Service de police régional de Halton, Service de police de Kingston, Service de police de London, Police provinciale de l’Ontario, Service de police régional de Peel, Service de police de Toronto, Service de police régional de Waterloo, Service de police régional de York
Québec	Service de police de la ville de Gatineau, Service de police de la ville de Laval, Service de police de la ville de Montréal, Service de police de la ville de Québec, Sûreté du Québec

Saskatchewan	Service de police de Moose Jaw, Service de police de Prince Albert, Service de police de Regina, Service de police de Saskatoon
Terre-Neuve-et-Labrador	Force constabulaire royale de Terre-Neuve

Questions du sondage

Le sondage comprenait des questions visant à comprendre l'utilisation actuelle des cadres de compétences, y compris le cadre de GAC et d'autres cadres potentiels, leur efficacité ainsi que les besoins supplémentaires en matière de compétences et de cadres souhaités. La liste complète des questions du sondage figure à l'[annexe A](#).

Résultats du sondage

Au total, 34 réponses ont été reçues de 17 organisations différentes. La plupart des personnes interrogées, soit 33 (97 %), ont indiqué que leur organisation utilise actuellement des compétences ou des cadres de compétences, tandis qu'une personne (3 %) a déclaré ne pas les utiliser. Les réponses quant à savoir si le cadre de compétences actuel répond aux besoins organisationnels varient. Cependant, la plupart des personnes interrogées ont déclaré que leur cadre répond à certains besoins, mais elles ont aussi souligné des limites et la nécessité de le mettre à jour.

Les compétences et les cadres de compétences sont utilisés de diverses façons au sein des services de police. En effet, 19 personnes interrogées (56 %) les utilisent pour créer de la formation, 28 personnes interrogées (82 %) pour la gestion du rendement, 27 personnes interrogées (79 %) pour les pratiques de la promotion, 23 personnes interrogées (68 %) pour le recrutement et la sélection, et 22 personnes interrogées (65 %) pour le développement de carrière, y compris la planification de la relève, le mentorat, le coaching et le leadership. Une personne interrogée (3 %) a indiqué qu'elle n'utilisait pas les compétences à ces fins, et une autre (3 %) a mentionné d'autres utilisations ([tableau 3](#)).

Tableau 3 : Utilisation des compétences et des cadres de compétences dans les services de police sondés

But	Nombre de réponses	Pourcentage
Pour créer de la formation	19	59 %
Pour la gestion du rendement	28	88 %
Pour les pratiques de promotion	27	84 %
Pour le recrutement et la sélection	23	72 %
Pour le développement de carrière	22	69 %
N'utilise pas les compétences	1	3 %
Autres utilisations	1	3 %

Les personnes interrogées ont mis en lumière plusieurs défis et préoccupations concernant le cadre de GAC actuel. Il s'agit notamment des compétences obsolètes, du besoin de modernisation et de mise à jour, ainsi que de la pertinence et de la facilité d'utilisation pour le recrutement, la formation et le perfectionnement. Les commentaires ont souligné la nécessité que les compétences soient à jour,

validées et approuvées par les personnes auxquelles elles s'appliquent. Il a également été demandé que le cadre soit facile à utiliser dans les divers processus de RH.

Malgré les difficultés, les personnes interrogées ont signalé plusieurs aspects utiles du cadre de GAC. Elles ont noté que les éléments de base demeurent pertinents, que le cadre fournit un ensemble validé et authentique de compétences créées par des policiers pour des policiers, et que les différents niveaux sont utiles pour identifier les étapes propres à certains grades. Les commentaires ont insisté sur l'importance de disposer d'un ensemble de compétences qui sont reconnues et validées au sein du milieu policier, et conçues spécifiquement pour la police.

Trois grands domaines à prendre en considération pour un cadre de compétences mis à jour se dégagent des commentaires des personnes interrogées. Ces domaines sont les suivants :

- **Inclusion et compétence culturelle :**
 - Volonté d'un cadre qui élimine la distinction entre le personnel assermenté et civil.
 - Accent sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), la compétence culturelle, la décolonisation et l'autochtonisation, ainsi que le leadership fondé sur le caractère.
- **Compétences technologiques et numériques :**
 - Besoin de littératie numérique, de cybersécurité et de maîtrise des données.
 - Intégration des compétences relatives à la cybercriminalité et aux technologies émergentes.
- **Leadership et prise de décision :**
 - Accent sur la prise de décision éthique, la gestion des conflits et l'intelligence émotionnelle dans les rôles de direction.
 - Accent sur le leadership authentique, soucieux à la fois des personnes et des résultats.

Enfin, en plus de certains cadres de compétences canadiens existants, des commentaires ont suggéré que d'autres modèles plus récents pourraient fournir des renseignements utiles et devraient être pris en compte lors de la mise à jour du cadre de GAC. Il s'agit notamment du cadre de gestion axée sur les compétences numériques du RCSP publié en 2021, du modèle de leadership de la Police fédérale australienne et du cadre de compétences et de valeurs du College of Policing du Royaume-Uni.

Présentation du congrès de Stanhope de 2024

Le congrès de Stanhope, organisé chaque année à l'Île-du-Prince-Édouard par le RCSP, a constitué une plateforme précieuse pour présenter les résultats du sondage national sur l'utilisation des cadres de compétences dont il a été question dans la section précédente. Les participants au congrès ont participé à des discussions dirigées et ont servi de groupe de discussion pour donner leur avis sur plusieurs questions clés. Les données ont été recueillies au moyen de Microsoft Forms, auquel les participants ont accédé en numérisant un code QR sur leur téléphone, ce qui a permis la collecte et l'analyse de données en temps réel. Il y avait 90 personnes présentes et 41 services étaient représentés. La liste complète des questions posées lors du congrès figure à l'[annexe B](#).

La première question portait sur l'utilisation préalable d'un cadre de gestion axée sur les compétences. La majorité des participants (78 %) ont indiqué connaître ce type de cadre, soulignant leur utilisation dans diverses activités liées aux ressources humaines, telles que le recrutement, la dotation, la formation, les promotions et la gestion du rendement. Toutefois, des défis liés à la mise en œuvre ont été relevés, y compris la formation des responsables de l'évaluation, l'application incohérente, l'obtention de l'appui de la haute direction et l'assurance que le cadre s'harmonise avec la stratégie et les opérations de l'organisation. De plus, seulement le quart des personnes présentes (24 %) avaient utilisé le cadre de GAC créé par l'ancien Conseil sectoriel de la police, ce qui laisse entrevoir la nécessité d'une meilleure sensibilisation et compréhension de l'ancien cadre dans le cadre de l'effort de modernisation.

Après avoir présenté les différents domaines de compétences répertoriés comme manquants dans les résultats du sondage précédent, comme l'équité, la diversité et l'inclusion; la compétence culturelle; la décolonisation et l'autochtonisation; la littératie numérique; et le leadership fondé sur le caractère, on a demandé aux personnes participant au congrès de suggérer d'autres compétences qu'elles souhaiteraient voir incluses dans la nouvelle version du cadre de GAC.

Les réponses couvraient un large éventail de domaines, avec des thèmes clés comme l'intelligence émotionnelle, le mieux-être, la capacité d'adaptation, la gestion du changement, la collaboration et les partenariats communautaires, ainsi que le leadership axé sur les personnes. L'accent a été mis sur les qualités personnelles, les habiletés interpersonnelles et les valeurs, soulignant la nécessité d'une approche holistique de la gestion axée sur les compétences dans les services de police.

On discute également de l'efficacité de la structure du cadre de compétences par grade. La plupart des personnes présentes (72 %) ont estimé que cette approche pourrait être efficace pour leur service, avec des avantages tels que la clarté, la cohérence et le perfectionnement ciblé. Toutefois, des défis importants ont été cernés, notamment la charge de travail requise pour mener à bien le processus, la complexité de la mise en œuvre, l'évaluation précise des compétences et l'assurance que le cadre soit adaptable aux différents services et rôles. La nécessité de mises à jour fréquentes et la complexité de l'intégration du cadre aux systèmes existants ont également été des préoccupations notables.

Enfin, les personnes présentes ont été interrogées sur leurs préférences quant à l'accès au nouveau cadre de GAC et l'interaction avec ce dernier, une fois qu'il sera disponible. Une préférence a été exprimée pour un accès souple et personnalisable, avec un intérêt pour différents formats, comme les plateformes Web, les applications mobiles et les outils interactifs qui permettent la personnalisation et la production de rapports. Dans un souci d'équité et d'intégrité, certaines personnes participantes ont également souligné la nécessité de se prémunir contre une utilisation abusive potentielle du cadre par la direction, suggérant d'embaucher des responsables de l'évaluation neutres pour soutenir son utilisation dans les processus de RH.

Élaboration de la version préliminaire et commentaires

Le processus d'élaboration de la version actualisée du cadre de GAC a comporté plusieurs étapes de rédaction, de collecte de commentaires et de révisions afin de s'assurer que le cadre était complet et adapté aux besoins contemporains des services de police.

La première version du cadre mis à jour a été élaborée grâce aux enseignements tirés du cadre de GAC original élaboré par le CSP, à un examen approfondi de la littérature, aux résultats d'un sondage national et aux conclusions du congrès de Stanhope. Ces sources ont fourni une base solide pour combler les lacunes cernées et intégrer les compétences modernes dans une première ébauche du cadre mis à jour.

Une fois terminée, la première version a été transmise aux membres du sous-comité des compétences du CCN pour l'examiner et formuler des commentaires. Il leur a été recommandé de répartir les compétences entre les services appropriés au sein de leurs organisations, tels que les services de RH et d'apprentissage, afin de rendre le processus d'examen plus facile à gérer. Les membres ont reçu l'invitation de faire part de leurs commentaires généraux par courriel et de fournir des commentaires propres aux cellules directement dans la feuille de calcul du cadre de GAC à l'aide de la fonction de commentaires dans Excel. Les membres devaient ensuite enregistrer la feuille de calcul avec leurs commentaires et la retourner par courriel, accompagnée de toute remarque générale qu'ils souhaitaient inclure.

Les cinq services représentés au sein du sous-comité ont fait part de commentaires complets et détaillés sur la première version. Tous les commentaires généraux ont été compilés dans un tableau, et les observations spécifiques, sous forme de commentaires de chaque service, ont été regroupées dans une ébauche principale de cadre de GAC. Ainsi, les commentaires ont pu être suivis et traités de manière systématique. Les commentaires recueillis dans le cadre de la première version ont servi à créer une deuxième version, qui intègre les suggestions et répond aux préoccupations soulevées par les services.

La deuxième version a ensuite été envoyée à plus de 55 services de police à travers le pays pour une nouvelle ronde d'examen. Parmi les organisations contactées, 19 ont accusé réception de la deuxième version, et 12 ont fourni des commentaires détaillés et approfondis. Comme lors de la première ronde, tous les commentaires généraux ont été compilés dans un tableau et les commentaires précis ont été regroupés dans un seul document-cadre. Chaque commentaire a été traité systématiquement.

Les nombreux commentaires reçus sur la deuxième version ont mené à l'élaboration d'une version finale du cadre de GAC. Cette version intègre tous les commentaires constructifs, ce qui a abouti à un cadre complet, inclusif et étroitement harmonisé avec les besoins modernes des services de police. La [figure 2](#) présente le calendrier des étapes de révision et de rétroaction.

Aperçus clés et modifications apportées au cadre de GAC mis à jour

Restructuration de l'architecture de compétences

Le processus de modernisation a permis de réduire le nombre des compétences initiales du cadre du CSP de 52 à 20 compétences de base dans la première version, puis à 22 dans la version finale. Dans l'ensemble, cette réduction a contribué à mettre à jour le cadre de GAC pour le rendre plus inclusif pour tous les rôles, assermentés et civils.

Par conséquent, la plupart des compétences techniques liées aux enquêtes générales, aux enquêtes spécialisées et aux services de soutien aux enquêtes ont été exclues de la version mise à jour. Seules deux compétences techniques générales ont été prises en compte : « gestion de l'information » et « législation, politiques, procédures et normes ». Lors de l'élaboration du nouveau cadre, les deux compétences techniques générales, ainsi que les 18 compétences comportementales et les 14 compétences en leadership du modèle original, n'ont pas simplement été conservées ou supprimées. Elles ont plutôt servi de base à la création de compétences actualisées qui reflètent plus fidèlement les pratiques et les besoins actuels des services de police.

Plutôt que de conserver les trois axes de compétences d'origine (comportementales, techniques et en leadership), les première et deuxième versions du cadre de GAC mis à jour ont introduit une nouvelle structure comprenant deux axes de compétences principaux : les compétences personnelles et les compétences en leadership.

Chacun de ces axes a été subdivisé en domaines spécifiques. Dans la version finale du cadre mis à jour, on compte six domaines au total, chacun représentant un ensemble d'aptitudes connexes. Chaque domaine comprend un ensemble de compétences de base, applicables tant au personnel assermenté qu'au personnel civil. Chaque compétence de base comporte une définition, un énoncé de progression décrivant son évolution à travers cinq niveaux, ainsi qu'un aperçu détaillé des attentes à chaque étape.

Afin de mieux comprendre chaque compétence, trois activités sont décrites pour chaque niveau. Chaque activité est ensuite divisée en trois composantes, offrant ainsi plus de précision et de détails. Chaque composante de l'activité est accompagnée de critères d'évaluation, ainsi que d'exemples de mises en situation qui illustrent la façon dont les activités peuvent être mises en pratique (*figure 3*). Les critères d'évaluation établissent des normes claires et des indicateurs mesurables utilisés pour déterminer si une personne a effectivement démontré la compétence requise à chaque niveau. Ces critères favorisent des évaluations du rendement cohérentes et objectives en offrant des points de repère bien définis pour chaque étape du développement des compétences.

Les services de police ont jugé favorablement la nouvelle architecture et ont particulièrement aimé les critères d'évaluation et les mises en situation. Par conséquent, l'architecture de compétences présentée dans la première version a finalement été conservée dans la version finale du cadre de GAC.

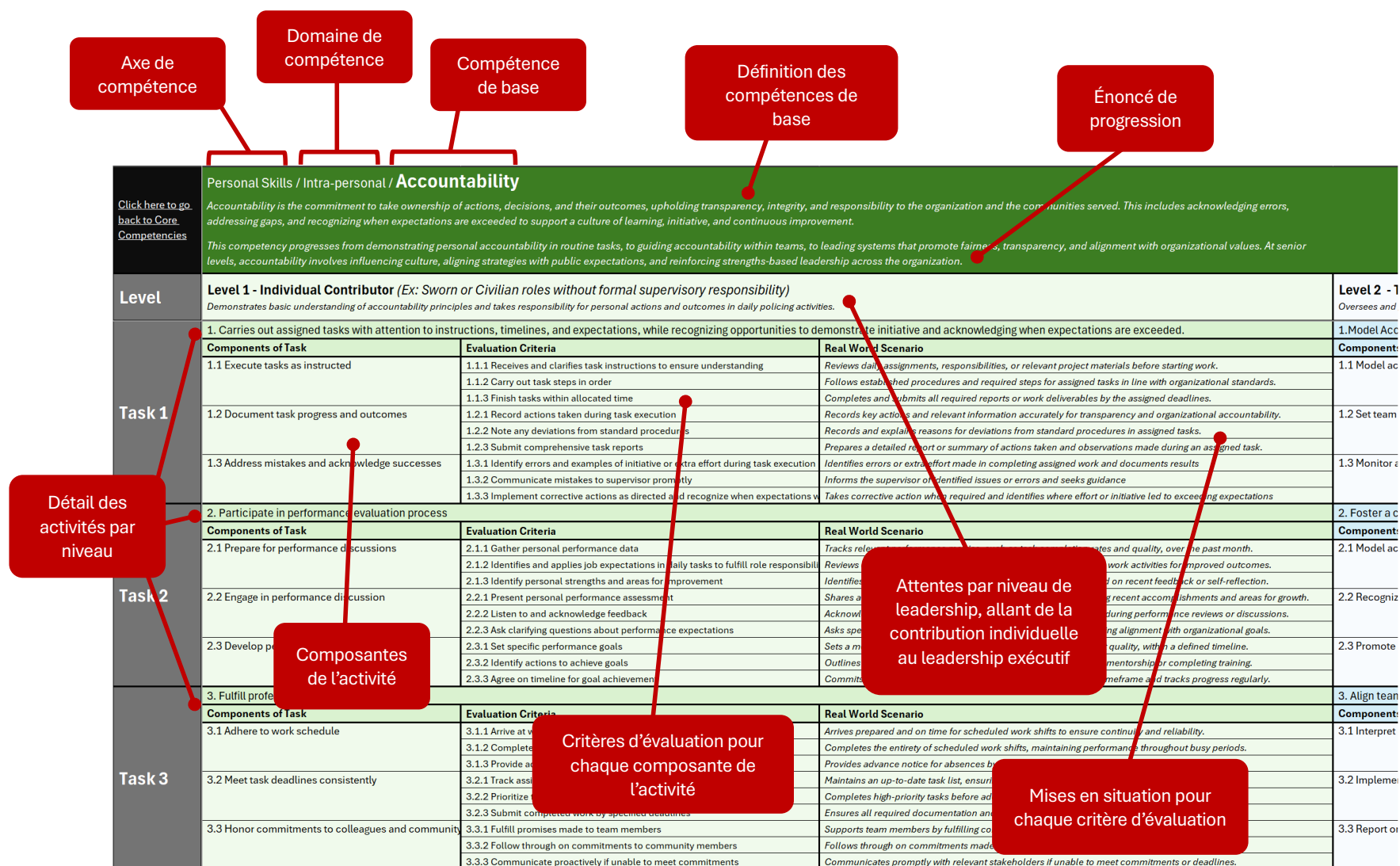


Figure 3: Représentation visuelle de l'architecture de compétences mise à jour

Remarque : l'extrait utilisé pour illustrer l'architecture est présenté en anglais, puisqu'il n'existe pas encore de traduction du cadre de GAC en français.

Harmonisation des niveaux de compétence

Dans le cadre original, chaque compétence était structurée en cinq niveaux, chacun d'eux étant associé à un ensemble d'indicateurs de comportement décrivant les attentes. Au moment d'élaborer la mise à jour du cadre, une nouvelle approche a été introduite qui consistait à harmoniser les compétences avec les échelons. Cette modification a été inspirée par le soutien initial exprimé au congrès de Stanhope. Les personnes présentes y avaient noté des avantages potentiels à établir un lien entre les compétences et la structure hiérarchique. Toutefois, lors des phases de consultation sur l'ébauche, certains services ont fait remarquer que les rôles associés à chaque échelon ne correspondaient pas à leur hiérarchie interne, ce qui entraînait de la confusion et une perte de cohérence. La diversité des structures hiérarchiques entre les services a clairement montré qu'un modèle basé sur les grades ne permettait pas d'offrir la souplesse nécessaire pour s'appliquer à l'échelle nationale.

Pour répondre à ces commentaires, le cadre a été revu pour y introduire cinq niveaux distincts de leadership, allant de la contribution individuelle au leadership exécutif. La version finale du cadre de GAC comprend des définitions plus claires et plus inclusives pour chaque niveau, accompagnées d'exemples illustratifs de grades possibles, plutôt que de prescrire des grades de police précis. Cette approche permet à chaque service d'harmoniser les niveaux avec ses propres structures organisationnelles. Elle renforce également l'inclusivité en tenant compte des rôles civils, qui ne suivent pas les systèmes de grades traditionnels de la police, mais peuvent néanmoins couvrir les cinq niveaux de leadership. Le *tableau 4* présente l'évolution des niveaux entre la version originale du cadre de GAC et la version finale mise à jour.

Niveau	Conseil sectoriel de la police <i>Organise les compétences à l'aide d'une échelle de compétence</i>	Version 1 du cadre de GAC mis à jour <i>Organise les compétences par grade</i>	Version 2 du cadre de GAC mis à jour <i>Organise les compétences par grade</i>	Version finale du cadre de GAC mis à jour <i>Organise les compétences en définissant le niveau de leadership</i>
1	Niveau d'entrée	Fondamental (gendarme/civil(e))	Fondamental (gendarme/civil(e))	Collaboratrice ou collaborateur individuel
2	<i>(Non explicitement nommé)</i>	Sergent(e)/gestionnaire	Sergent(e)/gestionnaire	Chef d'équipe
3	Pleinement opérationnel	Sergent(e) d'état-major/directeur(trice)	Sergent(e) d'état-major/directeur(trice)	Chef d'unité
4	<i>(Non explicitement nommé)</i>	Haute direction	Cadres supérieurs	Responsable de l'organisation
5	Maîtrise/spécialiste	Leadership exécutif	Chef de direction	Chef de direction

Niveau	Type	Exemples	Définition
1	Collaboratrice ou collaborateur individuel	Rôles assermentés ou civils sans responsabilité de supervision officielle	Les personnes contribuent par leur expertise professionnelle ou leurs responsabilités opérationnelles. Elles ne supervisent pas officiellement les autres, mais sont responsables de leur propre rendement, de leurs décisions et de leur impact opérationnel. Il peut s'agir d'experts techniques, de spécialistes ou de personnes hautement expérimentées.
2	Chef d'équipe	Sergent(e), superviseur(e)	Diriger et soutenir directement une équipe. À ce niveau, les chefs gèrent les opérations quotidiennes, offrent de l'encadrement et de la rétroaction, et s'assurent que le travail est conforme aux normes de service, aux pratiques de sécurité et aux attentes éthiques.
3	Chef d'unité	Sergent(e) d'état-major, gestionnaire	Gérer plusieurs équipes, unités spécialisées ou portefeuilles opérationnels. À ce niveau, les chefs coordonnent les ressources, dirigent la planification opérationnelle, gèrent les risques et assurent la collaboration entre les équipes ou les fonctions afin de respecter les priorités en matière de services.

4	Responsable de l'organisation	Inspecteur(trice), directeur(trice)	<i>Diriger des programmes, des divisions ou des initiatives stratégiques à l'échelle du service. À ce niveau, les chefs façonnent l'orientation organisationnelle, élaborent des systèmes et des politiques et établissent des partenariats internes et externes afin d'améliorer les services à long terme et de renforcer la confiance du public.</i>
5	Chef de direction	Chef, chef adjoint(e), rôles exécutifs	<i>Fournir une vision, une gouvernance et une responsabilisation pour l'ensemble du service de police. À ce niveau, les chefs gèrent la confiance du public, établissent la stratégie organisationnelle, dirigent la mobilisation du secteur et veillent à ce que les services de police soient éthiques et durables, conformément aux besoins de la collectivité et aux responsabilités législatives.</i>

Tableau 4 : Tableau comparatif illustrant l'évolution des niveaux entre le cadre du CSP et le cadre de GAC récemment mis à jour

Perfectionnement des compétences

Le processus de perfectionnement des compétences dans la version mise à jour du cadre de GAC a été guidé par les nombreux commentaires des services de police. Dans l'ensemble, les commentaires reçus au cours des deux rondes ont été très positifs, plusieurs responsables de l'évaluation louant le cadre pour sa rigueur, son exhaustivité et sa clarté. Les commentaires positifs ont mis en évidence l'inclusion de mises en situations, de critères d'évaluation et l'équilibre entre les compétences générales et pertinentes. Le cadre a été considéré comme un outil précieux pour l'évaluation et la formation continue. Les commentaires critiques et les suggestions se sont naturellement répartis en deux grandes catégories :

- des observations sur la forme, sur la terminologie et la cohérence,
- des observations sur le contenu portant sur les compétences, les activités, les composantes, les critères d'évaluation et les exemples de mises en situation.

À partir des observations sur le contenu, divers thèmes sont ressortis qui ont aidé à façonner la deuxième version et la version finale du cadre de GAC.

Terminologie et uniformité

Les services de police ont fourni des commentaires rédactionnels pour améliorer la clarté, le ton, le langage et la cohérence du cadre. Il s'agissait notamment de regrouper des phrases pour créer des récits plus fluides et plus harmonieux et de supprimer les mots redondants qui encombraient le texte. L'accent a également été mis sur la formulation afin de mieux refléter le sens voulu, par exemple en suggérant de remplacer des termes comme « superviser » par « consulter », le cas échéant.

Un autre thème important concernait la cohérence terminologique. Les commentaires ont souligné l'importance d'utiliser un vocabulaire uniforme dans tout le document, comme faire référence aux « chefs » au lieu de « direction » pour décrire les rôles et remplacer les « agents et agentes » par des termes plus inclusifs, comme « employés » ou « membres de l'équipe » dans des contextes non spécifiques à la police. Ces modifications visaient à rendre le cadre plus inclusif et applicable tant au personnel assermenté qu'au personnel civil.

Une grande partie des commentaires portait sur la modification de l'intitulé de certaines compétences afin d'en améliorer la clarté et la pertinence. Par exemple, il a été recommandé de renommer « Prise de

décision » en « Résolution de problèmes et prise de décision » afin de refléter plus fidèlement l'ensemble de la compétence. De plus, des modifications à la terminologie employée ont été suggérées afin de mieux refléter le contexte opérationnel des services de police. Par exemple, le terme « gestionnaire » pourrait être remplacé par « chef d'unité » ou « sergent(e) d'état-major », qui reflètent mieux la structure hiérarchique couramment observée au sein des services de police.

Dans la version anglaise, certains commentaires ont suggéré que le terme *stakeholders* pourrait être perçu comme désuet et ont recommandé d'explorer d'autres options. Toutefois, ce terme a été conservé en anglais en raison de sa large reconnaissance et de sa clarté dans le contexte policier, ainsi que de l'absence d'un terme de remplacement largement compris et accepté¹². Comme il n'existe pas encore de version française du cadre de GAC, cette remarque ne s'applique pas nécessairement en français, où le terme *parties prenantes* demeure largement accepté et reconnu dans les documents officiels et les normes.

Rétroaction thématique

Les commentaires des services de police portaient principalement sur les éléments de fond du cadre de GAC, notamment les compétences, les activités, leurs composantes, les critères d'évaluation et les mises en situation. Ces commentaires ont joué un rôle essentiel dans l'élaboration de la version finale du cadre. Plusieurs thèmes clés se sont dégagés de ces commentaires et suggestions et ont influencé la conception et le perfectionnement du cadre.

- **Interrogation appréciative** : Le principe de l'interrogation appréciative a été proposé comme une approche générative qui met l'accent sur le renforcement des points forts plutôt que sur les mesures correctives. Il a été recommandé pour les niveaux de supervision et supérieurs afin d'encourager un changement de mentalité visant à reconnaître les initiatives positives et à dépasser les attentes. Cette approche a été intégrée dans la version finale du cadre de GAC afin de favoriser une culture de leadership davantage axée sur les points forts.
- **Coaching et mentorat** : Le coaching et le mentorat sont considérés comme des éléments essentiels du perfectionnement en leadership. Les commentaires ont souligné que ces pratiques devraient être intégrées explicitement dans la compétence liée à la gestion des talents pour soutenir le développement à tous les niveaux.
- **IDEA (inclusion, diversité, équité et accessibilité)** : À l'origine, l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) étaient intégrées à la compétence « *Inclusion et compétence culturelle* », qui portait sur la reconnaissance, le respect et l'intégration de perspectives et d'expériences diverses dans les pratiques policières. Les commentaires ont recommandé d'élargir cette compétence pour inclure l'accessibilité, ce qui a mené à la création d'une compétence distincte reflétant les principes IDEA. Cette compétence vise à créer des environnements où chacun peut participer pleinement, être traité équitablement et accéder aux services sans obstacle.

¹² Research Impact Canada : Abandon du mot « stakeholder ». Extrait de <https://researchimpact.ca/fr/en-vedette/abandon-du-mot-stakeholder/>

À la suite de ce changement, la compétence « *Inclusion et compétence culturelle* » a été redéfinie pour mettre l'accent sur la reconnaissance, le respect et la réponse efficace à la diversité des origines culturelles, des expériences et des perspectives des collègues et des membres de la collectivité. Cela inclut la démonstration d'humilité culturelle, la réflexion sur ses biais personnels, l'application de pratiques tenant compte des traumatismes et la promotion d'interactions respectueuses.

Il a également été suggéré d'intégrer la compétence « *Sensibilisation aux cultures autochtones* » dans la compétence « *Inclusion et compétence culturelle* » et les initiatives en matière d'EDI. Toutefois, un groupe autochtone a fait remarquer que les Premières Nations, les peuples autochtones, inuits et métis devraient demeurer distincts des initiatives en matière d'EDI ou d'autres compétences. Par conséquent, la compétence « *Sensibilisation aux cultures autochtones* » a été maintenue comme une compétence distincte et peaufinée en fonction des commentaires du groupe autochtone.

- **Innovation :** L'innovation a été abordée comme une compétence qui dépasse le simple cadre de la littératie numérique, en mettant l'accent sur la promotion du changement et l'amélioration continue. Les commentaires ont encouragé la promotion d'un état d'esprit axé sur la croissance, l'autonomisation de la relève engagée dans le changement et le lien entre l'innovation et les objectifs stratégiques et sociaux. Cela a mené à la création d'une nouvelle compétence, *Innovation et changement*, qui met l'accent sur la détermination et l'application de nouvelles idées pour améliorer les services, résoudre les problèmes et relever les nouveaux défis dans les services de police.

Les commentaires sur les thèmes « IDEA » et « Innovation » ont mené à la révision de plusieurs compétences de la deuxième version et à la création de deux nouvelles compétences distinctes dans la version finale du cadre de GAC. Ces nouvelles compétences sont regroupées dans un nouveau domaine intitulé « *Compétences en matière de leadership inclusif et éthique* », qui relève de la catégorie en leadership. Ce domaine souligne l'importance de l'inclusion, de l'équité et des pratiques éthiques dans tous les aspects des services de police. Les chefs qui exercent leurs fonctions dans ce domaine doivent bâtir la confiance du public, favoriser les améliorations systémiques et intégrer un leadership adapté à la culture dans les systèmes organisationnels, les politiques et les relations communautaires.

Pour illustrer l'évolution du cadre, le [tableau 5](#) présente un aperçu comparatif des axes de compétence, des domaines et des compétences individuelles, depuis le modèle original du CSP jusqu'aux ébauches 1 et 2, puis à la version finale.

Cadre du CSP (2013)			Versions 1 et 2 mises à jour du cadre de GAC*			Version finale mise à jour du cadre de GAC		
Axe	Domaine	Compétence	Axe	Domaine	Compétence	Axe	Domaine	Compétence
Comportementales	Non défini	Prédisposition au travail	Compétences personnelles	Intrapersonnel	Responsabilité	Compétences personnelles	Intrapersonnel	Responsabilité
		Capacité d'adaptation			Capacité d'adaptation			Capacité d'adaptation
		Gestion des conflits			Prise de décision			Mieux-être holistique
		Jugement critique			Mieux-être holistique			Intégrité
		Prise de décision			Intégrité			Résilience
		Développement de soi et des autres			Résilience			
		Création et maintien de relations			Communication			Interpersonnel
		Communication interactive		Médiation lors des conflits	Médiation lors des conflits			
		Connaissances organisationnelles		Inclusion et compétence culturelle	Inclusion et compétence culturelle			
		Planification et organisation		Décolonisation et autochtonisation (<i>Sensibilisation aux cultures autochtones*</i>)	Création et maintien de relations			
		Résolution de problèmes		Création et maintien de relations	Sensibilisation aux cultures autochtones			
		Gestion des ressources	Compétences en leadership	Leadership axé sur les personnes	Gestion du changement et des crises	Leadership axé sur les personnes	Gestion du changement et des crises	
		Gestion des risques			Perfectionnement et gestion des talents		Perfectionnement et gestion des talents	
		Pensée stratégique			Habilitation de l'équipe		Habilitation de l'équipe	
		Tolérance au stress		Leadership stratégique	Surveillance, gestion et planification financières	Leadership stratégique et opérationnel	Surveillance, gestion et planification financières	
		Travail d'équipe			Sens politique et gestion des parties prenantes (<i>Gestion des relations stratégiques et influence organisationnelle*</i>)		Résolution de problèmes et prise de décision	
		Vision stratégique			Pensée stratégique		Gestion des relations stratégiques et influence organisationnelle	
		Aptitudes à l'écrit			Pensée stratégique			
		En leadership		Rendement	Gestion du changement	Leadership axé sur les résultats	Littératie numérique	Leadership axé sur les résultats
			Prise de décision		Connaissances organisationnelles et environnementales		Connaissances organisationnelles et environnementales	
			Gestion financière		Confiance du public et responsabilité		Confiance du public et transparence	
Gestion des ressources humaines					Leadership inclusif et éthique	Inclusion, diversité, équité et accessibilité (IDEA)		
Gestion de l'informatique						Innovation et changement		
Gestion stratégique	Rappel : Le cadre initial du CSP était structuré en fonction de cinq niveaux de compétence qui s'appliquaient de façon universelle dans les axes de compétences comportementales et en leadership, peu importe le rôle ou le grade. En revanche, la première version du cadre de GAC mis à jour a introduit une structure fondée sur les grades, qui harmonise les compétences avec des grades de police précis. Les commentaires reçus ont révélé que cette approche posait des difficultés en raison de la diversité des grades au sein des services. Par conséquent, la version finale du cadre a adopté un modèle plus souple, fondé sur cinq niveaux de leadership afin de tenir compte à la fois des rôles assermentés et civils dans divers contextes organisationnels : Collaboratrice ou collaborateur individuel, Chef d'équipe, Chef d'unité, Responsable de l'organisation et Chef de direction. L'axe de compétences techniques du cadre initial du CSP a été éliminé en raison de son accent trop étroit sur les rôles d'enquête. Cependant, deux compétences plus générales, « la gestion de l'information » et « la législation, les politiques, les procédures et les normes », ont été réinterprétées et intégrées dans le cadre mis à jour dans le domaine du leadership axé sur les résultats. Cette approche garantit la pertinence de ces compétences dans tous les rôles.							
Partenariat							Gestion des communautés et des médias	
							Favoriser les relations	
							Communication interactive	
							Connaissances organisationnelles	
Responsabilité							Responsabilité éthique	
							Responsabilité publique	
							Sécurité publique	
	Valorisation de la diversité							
Techniques	Non défini	Gestion de l'information						
		Législation, politiques, procédures et normes						

* Les changements apportés à la deuxième version de la mise à jour du cadre GAC sont indiqués en italique. Les changements apportés aux activités, aux composantes des activités, aux critères d'évaluation et aux mises en situations selon le niveau entre les versions 1 et 2 ne sont pas indiqués dans ce tableau.

Tableau 5 : Évolution des axes de compétence, des domaines et des compétences de base du CSP à la mise à jour du cadre GAC

Défis et limites

La modernisation du cadre de GAC pour les services de police canadiens a représenté un projet complexe et à multiples facettes. Bien que le processus ait finalement abouti à un cadre complet et fonctionnel, plusieurs défis ont été relevés en cours de route. Ces obstacles offrent des enseignements précieux pour orienter les mises à jour futures et assurer une amélioration continue.

- **Choix du moment pour réaliser le sondage :** Un défi notable a été le moment choisi pour la diffusion du sondage national, qui a eu lieu pendant les mois d'été, période où de nombreux intervenants clés étaient en vacances. En conséquence, le taux de réponse a été inférieur aux prévisions et plusieurs prolongations du délai ont été nécessaires pour recueillir suffisamment de commentaires. Ce problème lié au choix du moment a peut-être limité l'étendue et la profondeur des commentaires reçus.
- **Niveaux d'expertise :** Les commentaires recueillis lors des séries de consultation ont été les plus nombreux pour les niveaux 1 à 3, mais ils ont diminué pour les niveaux 4 et 5. Cela s'explique probablement par le fait que la plupart des personnes interrogées occupaient des postes de niveau 3 ou 4, tandis que peu d'entre elles représentaient la haute direction. Afin de renforcer les prochaines versions du cadre de GAC, une campagne de sensibilisation ciblée à l'intention des membres de la haute direction pourrait permettre de valider davantage le contenu.
- **Contraintes de temps :** Les délais impartis pour les cycles d'examen ont constitué un autre défi. Bien que des prolongations aient été accordées, de nombreuses personnes interrogées n'ont commencé à examiner les documents provisoires que peu avant les dates limites initiales. Compte tenu du volume et de la complexité du contenu de l'ébauche en format Excel, un certain nombre de responsables de l'évaluation ont pu éprouver un sentiment de dépassement, ce qui a pu affecter leur capacité à fournir des commentaires approfondis dans les délais impartis. La prolongation des délais pour les deux séries de rétroaction s'est avérée bénéfique, car elle a permis aux personnes interrogées de mieux comprendre la portée de l'examen, de gérer leur temps et, en fin de compte, d'augmenter le nombre de services en mesure de fournir des commentaires. Même avec des délais prolongés, les efforts considérables requis pour examiner le cadre tout en s'acquittant de leurs responsabilités habituelles pouvaient rendre difficile pour certaines personnes de consacrer suffisamment de temps à un examen approfondi.
- **Variabilité des commentaires :** La diversité des services de police au Canada a donné lieu à des commentaires très variés sur des sujets semblables. Dans certains cas, cela a donné lieu à des suggestions contradictoires, reflétant les besoins, les structures et les priorités propres à chaque organisation. Pour concilier ces points de vue, il a fallu faire preuve de réflexion stratégique et de compromis afin d'élaborer un cadre à la fois adaptable et largement applicable.
- **Préoccupations relatives à la mise en œuvre :** Des préoccupations ont également été soulevées quant à la mise en œuvre pratique du cadre de GAC mis à jour. Plus précisément, des questions ont été soulevées sur la mesure dans laquelle le cadre s'harmoniserait avec les

systèmes existants et le niveau de formation et de communication nécessaire pour garantir son adoption. Compte tenu de la diversité des structures organisationnelles, des ressources et des cadres RH existants, certains services pourraient rencontrer des difficultés à intégrer les nouvelles compétences. Il sera essentiel, lors de la prochaine phase, de régler ces problèmes de mise en œuvre afin de garantir que le cadre soit évolutif et accessible à tous les services.

Malgré ces défis, la nature itérative et consultative du processus de modernisation a contribué à l'élaboration d'un cadre plus inclusif et adapté. Les commentaires recueillis auprès des services de police de tout le pays ont joué un rôle essentiel dans l'élaboration de la version finale du cadre. La reconnaissance des défis et des limites de ce projet facilitera les mises à jour futures afin d'assurer son amélioration et son efficacité continues.

Répercussions attendues

La modernisation du cadre de GAC devrait avoir des répercussions importantes et variées sur l'ensemble des services de police canadiens. Ces répercussions touchent quatre domaines clés, soit les processus de RH, l'apprentissage et le perfectionnement, l'harmonisation organisationnelle, ainsi que l'uniformité nationale avec la capacité d'adaptation à l'échelle locale.

Renforcer les pratiques en matière de RH

Le cadre de GAC mis à jour met en place une structure validée à l'échelle nationale pour le recrutement, la sélection, la gestion du rendement et la promotion. En définissant les comportements observables et les attentes liées aux rôles à chaque niveau de leadership, allant de la contribution individuelle au leadership exécutif, les services de police peuvent prendre des décisions plus objectives et équitables pour le personnel. Le cadre peut contribuer à la transparence des processus de promotion, à la standardisation des questions d'entrevue et à la définition claire des critères pour évaluer l'état de préparation à l'avancement. Il offre également une base pour le développement de carrière et la planification de la relève, permettant aux personnes de voir comment les compétences évoluent au fil du temps et comment elles peuvent progresser vers des rôles de direction plus élevés.

Favoriser l'élaboration de programmes et de parcours d'apprentissage

Le cadre de GAC sert de plan directeur pour l'élaboration, l'harmonisation et l'évaluation des programmes de formation et d'éducation. Chaque compétence est divisée en activités, en composantes et en critères d'évaluation, ce qui permet aux personnes qui conçoivent les programmes de schématiser de manière structurée les résultats d'apprentissage en fonction des attentes propres à chaque rôle. Cette harmonisation permet de s'assurer que le contenu de la formation demeure pertinent et ancré dans la pratique réelle, et qu'il répond aux exigences en évolution des services de police d'aujourd'hui. Les services peuvent utiliser le cadre pour élaborer des parcours d'apprentissage qui favorisent la croissance à toutes les étapes de carrière, tandis que les équipes d'apprentissage et de perfectionnement peuvent cerner les lacunes en matière de compétences, établir l'ordre de priorité des besoins de formation et évaluer l'efficacité de leurs programmes.

Améliorer l'harmonisation organisationnelle et le perfectionnement

Le cadre de GAC offre un langage commun et une structure partagée pour faciliter la collaboration entre les services. Les équipes des RH et d'apprentissage et de perfectionnement peuvent travailler à partir d'un cadre unifié, qui soutient les stratégies intégrées de perfectionnement des talents. En reliant les compétences aux activités et aux exemples de mises en situations, le cadre permet aux services d'évaluer non seulement ce que les personnes savent, mais aussi la façon dont elles appliquent ces connaissances dans des contextes complexes et réels. Cela permet de renforcer les capacités internes

et de veiller à ce que les efforts de perfectionnement soient stratégiques, mesurables et alignés sur les besoins opérationnels.

Promouvoir la normalisation par la personnalisation

Bien que le cadre de GAC établisse une structure uniforme, il a été délibérément conçu pour être souple et adaptable. Les services de police peuvent adopter le langage, les définitions et les outils communs tout en adaptant leur application aux rôles, aux grades et aux structures organisationnelles locaux. Cette capacité d'adaptation permet de créer des outils d'évaluation, des plans de perfectionnement et des parcours de leadership propres à chaque service, tout en continuant de s'aligner sur les attentes et les normes nationales suggérées. Il en résulte une approche équilibrée qui favorise la cohérence entre les services, et ce, tout en respectant l'autonomie locale.

En résumé, le cadre de GAC mis à jour est plus qu'un simple cadre, c'est un outil polyvalent qui appuie la prise de décisions fondées sur des données probantes, renforce le perfectionnement de la main-d'œuvre et fait progresser la professionnalisation dans tous les aspects des services policiers. Son influence se fera sentir dans les opérations quotidiennes, la planification à long terme et la transformation plus vaste du secteur policier.

Conclusion

La modernisation du cadre de GAC représente une avancée décisive dans l'harmonisation des services de police canadiens avec les exigences en évolution de la société contemporaine. Dirigée par le Réseau canadien du savoir policier, cette initiative s'est appuyée sur de vastes consultations, des recherches et un engagement ferme en faveur de l'inclusion, de la transparence et de l'excellence professionnelle.

Le cadre mis à jour marque une évolution importante par rapport à sa forme originale, offrant un cadre qui inclut à la fois le personnel assermenté et le personnel civil. En simplifiant et en peaufinant les compétences de base, en définissant clairement les niveaux de leadership et en intégrant des critères d'évaluation et des exemples de mises en situation, le cadre est conçu pour être plus accessible, adaptable et réalisable dans un large éventail de contextes policiers.

Cet effort de modernisation est le fruit d'une véritable collaboration à l'échelle du secteur, qui a donné la parole à des gens de tout le pays. Grâce à des sondages nationaux, à des consultations lors d'un congrès et à plusieurs séries de rétroaction, le cadre a été élaboré conjointement par les personnes qui l'utiliseront. En intégrant la littératie numérique, la compétence culturelle, la sensibilisation aux cultures autochtones et le leadership fondé sur le caractère, le cadre de GAC est non seulement adapté au contexte actuel de la police, mais aussi en mesure de relever les défis sociaux, technologiques et éthiques auxquels sont confrontés les services de police de demain.

Recommandations pour l'avenir

Afin de garantir que le cadre demeure un outil adapté, pertinent et durable pour les services de police canadiens, plusieurs recommandations stratégiques ont été formulées dans le cadre de l'initiative de modernisation :

- **Surveillance et leadership à l'échelle nationale :** Mettre sur pied un groupe de travail national officiel ou confier la gestion continue du cadre de GAC au sous-comité des compétences du CCN du RCSP. Cet organisme devrait être chargé d'orienter les mises à jour futures, d'assurer une large représentation du secteur et de maintenir l'harmonisation avec les besoins changeants des services de police partout au Canada.
- **Ressources durables :** Obtenir des ressources constantes pour appuyer la maintenance, la diffusion et l'amélioration à long terme du cadre de GAC. Cela comprend des ressources consacrées à la recherche, à la mobilisation des parties prenantes, à la formation et au développement d'une infrastructure numérique de soutien.
- **Recherche, évaluation et boucles de rétroaction :** Mettre en œuvre un processus structuré pour la recherche continue et la collecte de commentaires afin d'évaluer l'incidence du cadre de GAC et de déterminer les aspects à améliorer. Cela devrait comprendre des cycles d'examen réguliers (p. ex., tous les deux ou trois ans), ainsi que des sondages auprès des personnes

utilisant le cadre et des évaluations de la mise en œuvre de services de tailles et de capacités variables.

- **Engagement à l'échelle du secteur :** Les mises à jour futures devraient inclure des consultations plus ciblées auprès des chefs d'organisation et de direction. Il est également recommandé de poursuivre la surveillance, à l'échelle internationale, des cadres des services de police afin d'explorer la façon dont le cadre de GAC peut amorcer le dialogue mondial avec les services de police axés sur les compétences et contribuer à leurs normes.
- **Accès et intégration numériques :** Élaborer des outils numériques interactifs qui permettent aux personnes utilisant le cadre de GAC d'y faire des recherches, de le filtrer et de le personnaliser. Explorer les possibilités d'intégration avec les systèmes de gestion des RH et de l'apprentissage pour en faciliter l'utilisation et améliorer son accessibilité dans l'ensemble des services.
- **Utilisation et apprentissage au quotidien :** Encourager les services de police à intégrer le cadre de GAC dans leurs pratiques quotidiennes et pas seulement dans les processus officiels de RH, en faisant la promotion de son utilisation dans le coaching, le mentorat, la prise de décision et le perfectionnement professionnel à tous les niveaux. En adoptant cette approche, cela aidera à normaliser le cadre en tant qu'outil vivant qui soutient l'apprentissage continu et la croissance du leadership.

Prochaines étapes

Maintenant que le cadre de GAC mis à jour est finalisé, la prochaine priorité consiste à aider les services de police à adopter et à intégrer efficacement le cadre dans leurs opérations. Pour faciliter cette transition, il est recommandé de réaliser les étapes suivantes :

- **Élaborer une boîte à outils pour la mise en œuvre du cadre de GAC :** Collaborer avec les services de police pour déterminer les types de ressources dont ils ont besoin pour appuyer la mise en œuvre. À partir de ces observations, élaborer une boîte à outils complète pouvant inclure des guides d'utilisation, des modèles, des exemples de cas, une foire aux questions et des pratiques exemplaires adaptées à divers contextes organisationnels.
- **Mettre en place un mécanisme de rétroaction :** Créer un processus structuré pour recueillir les commentaires des services au moment où ils commencent à mettre en œuvre le cadre de GAC. Ce mécanisme doit permettre de recueillir des commentaires en temps réel, d'aider à cerner les défis liés à la mise en œuvre et de faire ressortir des suggestions d'améliorations futures du cadre.
- **Transformer le cadre de GAC en un outil numérique dynamique :** À l'heure actuelle, le cadre est un document riche en contenu, mais statique. Afin d'optimiser son utilité et son accessibilité, il convient d'étudier les possibilités de rendre le cadre lisible par machine et de l'intégrer aux plateformes technologiques modernes. Une version interactive permettrait aux gens de

chercher, de filtrer et de personnaliser le contenu, et pourrait être intégrée aux systèmes de RH et d'apprentissage afin de simplifier son utilisation dans l'ensemble des services.

Remerciements

La modernisation du cadre de GAC a été rendue possible grâce à la contribution de nombreuses personnes et organisations. Nous tenons à remercier tout particulièrement les membres du sous-comité des compétences du Comité consultatif national, le Comité consultatif national du Réseau canadien du savoir policier et les membres représentant les services de police municipaux, provinciaux et nationaux de tout le Canada. Leurs idées, leurs commentaires et leur soutien ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration de ce cadre.

Nous remercions également la consultante indépendante Angela Ripley, dont l'expertise en analyse des tâches et en psychologie organisationnelle a été essentielle à la réussite de ce projet.

Nous remercions sincèrement le Service de police de Calgary, le Service de police d'Edmonton, le Service de police de Regina, la Gendarmerie royale du Canada, le Service de police de Toronto et le Service de police régional de York d'avoir fait preuve de générosité en partageant leurs cadres de compétences internes. Leur collaboration et leur volonté de mettre à disposition des ressources précieuses ont joué un rôle essentiel dans l'élaboration et le renforcement de la modernisation du cadre de GAC.

Sources consultées

AAVMC Council on Outcomes-based Veterinary Education. (2025). *CBVE 2.0 : Competency-Based Veterinary Education*. <https://cbve.org/cbve-20> (en anglais seulement)

Police fédérale australienne. (s.d.). *Work level standards*. <https://afp.gov.au/jobs/eligibility/work-level-standards> (en anglais seulement)

Service de police de Calgary. (s.d.). *Cadre de compétences* [document interne non publié].

Réseau canadien du savoir policier. (2020). *Competency-based policing in Canada: An Integral Component for Transparent and Accountable Policing*. https://www.cpkn.ca/wp-content/uploads/CPKN_CBM_Whitepaper_August27_2020-002.pdf (en anglais seulement)

Réseau canadien du savoir policier. (2021). *Cadre de gestion axé sur les compétences pour les compétences numériques des policiers canadiens*. https://www.cpkn.ca/wp-content/uploads/Complete-French_CBMF_Digital_Competencies_Report_June17_2021.pdf

Community Safety Knowledge Alliance. (2020). *Modernizing police leadership competencies: Final report*. <https://www.cpkn.ca/wp-content/uploads/Modernizing-Police-Leadership-Competencies-FINAL-CONDENSED-REPORT.pdf> (en anglais seulement)

Service de police d'Edmonton. (s.d.). *Cadre de compétences* [document interne non publié].

Conseil sectoriel de la police. (2013). *Dictionnaire des compétences policières* [document interne non publié]. Réseau canadien du savoir policier.

Service de police de Regina. (s.d.). *Cadre de compétences* [document interne non publié].

Gendarmerie royale du Canada (GRC). (s.d.). *Cadre de compétences* [document interne non publié].

Service de police de Toronto. (s.d.). *Cadre de compétences* [document interne non publié].

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2016). *Profil des compétences clés en leadership*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/profil-compete-cle-leadership.html>

College of Policing du Royaume-Uni. (2024). *Competency and values framework (CVF)*. <https://www.college.police.uk/career-learning/competency-and-values-framework> (en anglais seulement)

Service de police régional de York. (s.d.). *Cadre de compétences* [document interne non publié].

Annexes

Annexe A : Liste des questions du sondage offert en anglais et en français

Services de police canadiens : Un sondage sur l'utilisation des cadres de gestion axée sur les compétences

Ce sondage vise à comprendre si les services utilisent actuellement un cadre de gestion axée sur les compétences et, le cas échéant, quelles compétences sont importantes. Ces informations seront ensuite utilisées pour mettre à jour le cadre de gestion axée sur les compétences ou cadre de GAC, anciennement connu sous le nom des Compétences du Conseil sectoriel de la police (Police Sector Council ou PSC) créées en 2013. Les résultats de ce sondage aideront à déterminer les pratiques actuelles quant à l'utilisation des compétences et d'un ou plusieurs cadres, leur efficacité, les lacunes et tout besoin supplémentaire pour mettre le cadre de GAC à jour.

Définitions :

Compétence : L'ensemble observable des connaissances, habiletés et attributs démontrés dans un emploi, un rôle ou une fonction.

Cadre de compétences : Un ensemble de compétences pour une profession spécifique, un rôle ou un groupe de rôles au sein d'une organisation.

Les données recueillies dans ce sondage seront traitées de manière **confidentielle** et **anonymisées** pour respecter la discrétion des participants.

Questions :

1. Quel est le nom de votre service de police ou organisation ?
2. Veuillez nous indiquer qui, au sein de votre organisation, serait la personne à contacter pour discuter des compétences et des cadres de compétences, dans le cas où nous aurions des questions supplémentaires.
3. Votre organisation utilise-t-elle actuellement des compétences et/ou un cadre de compétences ?
4. Votre cadre ou modèle de compétences actuel répond-il à vos besoins ? Veuillez expliquer.
5. De quelle(s) manière(s) utilisez-vous les compétences et/ou les cadres de compétences ?
 - ☐ Pour créer de la formation (élaboration de programmes, cartographie des programmes)
 - ☐ Pour la gestion du rendement
 - ☐ Pour les pratiques de promotion
 - ☐ Pour le recrutement et la sélection

- ☐ Pour le développement de carrière (planification de la relève, mentorat, coaching, leadership)
 - ☐ Aucune des réponses ci-dessus
- 6.** Si votre organisation n'utilise pas actuellement de compétences mais envisage de le faire, veuillez sélectionner parmi les options suivantes celle(s) qui pourrait(ent) répondre aux besoins de votre organisation.
- ☐ Pour créer de la formation (élaboration de programmes, cartographie des programmes)
 - ☐ Pour la gestion des performances
 - ☐ Pour les pratiques de promotion
 - ☐ Pour le recrutement et la sélection
 - ☐ Pour le développement de carrière (planification de la relève, mentorat, coaching, leadership)
 - ☐ Nous ne prévoyons pas d'utiliser de compétences ou de référentiels de compétences
 - ☐ Aucune des réponses ci-dessus
- 7.** Quel cadre ou modèle de compétences votre organisation utilise-t-elle ?
- ☐ Les compétences autrefois connues sous le nom de Compétences du Conseil sectoriel de la police (ou Police Sector Council en anglais) maintenant connues sous le nom de cadre de gestion axée sur les compétences (ou Competency-Based Management Framework, CBMF, en anglais)
 - ☐ Notre service utilise son propre cadre de compétences
 - ☐ Nous utilisons un cadre de compétences mixte (provenant de 2 sources ou plus)
 - ☐ Nous n'utilisons pas actuellement de cadre de compétences
- 8.** Certaines organisations utilisent plusieurs cadres de compétences, nous cherchons à comprendre comment vous utilisez spécifiquement le cadre de gestion axée sur les compétences (ou Competency-Based Management Framework, CBMF, en anglais). Veuillez expliquer.
- 9.** Quels défis ou préoccupations avez-vous rencontrés en utilisant le cadre de gestion axée sur les compétences ?
- 10.** Quels aspects du cadre de gestion axée sur les compétences avez-vous trouvé utiles ?
- 11.** Si vous utilisez votre propre cadre de compétences, veuillez indiquer comment il a été développé et les sources utilisées, énumérer les compétences qu'il contient et comment vous vous en servez.
- 12.** Quels aspects pourraient être utiles dans un cadre de compétences ? Qu'aimeriez-vous voir dans un référentiel de compétences pour votre service ?
- 13.** Existe-t-il des modèles ou cadre de compétences que vous pensez pourraient être utiles pour les services de police au Canada ?

Cadre de gestion axée sur les compétences (connu sous l'acronyme CBMF en anglais)

Ce sondage contribuera à la mise à jour du cadre de GAC, anciennement connu sous le nom de 'Compétences du Conseil sectoriel de la police'.

Il y a 4 groupes de compétences actuellement répertoriés dans le cadre (les compétences comportementales, techniques, en leadership et civiles). Toutes les compétences seront énumérées ci-dessous. Veuillez indiquer quelles compétences vous estimez qu'il serait important de conserver dans un nouveau cadre de gestion axée sur les compétences.

- 1. Compétences comportementales :** Veuillez indiquer les compétences que vous jugez pertinentes à conserver dans un nouveau cadre de compétences. Vous aurez l'occasion de proposer de nouvelles compétences plus loin dans le sondage.

- ☐ Prédilection au travail
- ☐ Capacité d'adaptation
- ☐ Gestion des conflits
- ☐ Jugement critique
- ☐ Prise de décision
- ☐ Développement de soi et des autres
- ☐ Capacité relationnelle
- ☐ Communication interactive
- ☐ Connaissances organisationnelles
- ☐ Planification et organisation
- ☐ Résolution de problèmes
- ☐ Gestion des ressources
- ☐ Gestion des risques
- ☐ Pensée stratégique
- ☐ Tolérance au stress
- ☐ Travail d'équipe
- ☐ Vision stratégique
- ☐ Aptitudes à l'écrit
- ☐ Aucune des réponses ci-dessus

- 2. Compétences techniques :** Veuillez indiquer les compétences que vous jugez pertinentes à conserver dans un nouveau cadre de compétences. Vous aurez l'occasion de proposer de nouvelles compétences plus loin dans le sondage.

- ☐ Gestion de l'information
- ☐ Législation, politiques, procédures et normes
- ☐ Gestion des informateurs anonymes
- ☐ Témoignage devant les tribunaux
- ☐ Gestion des scènes de crime
- ☐ Entrevues : victimes et témoins
- ☐ Entrevues et interrogatoires de suspects
- ☐ Obtention d'autorisations judiciaires
- ☐ Prise de notes et rédaction de rapports

- ☐ Gestion des cas d'agression sexuelle sur adulte
- ☐ Gestion des cas de maltraitance des enfants
- ☐ Contre-terrorisme
- ☐ Gestion des cas de violence domestique
- ☐ Application de la loi sur les drogues
- ☐ Crime financier
- ☐ Homicide
- ☐ Crime organisé
- ☐ Analyse des motifs de taches de sang dans les enquêtes criminelles
- ☐ Analyse du renseignement criminel
- ☐ Analyse en forensique numérique
- ☐ Identification par empreintes digitales
- ☐ Photographie forensique
- ☐ Aucune des réponses ci-dessus

3. Compétences en leadership : Veuillez indiquer les compétences que vous jugez pertinentes à conserver dans un nouveau cadre de compétences. Vous aurez l'occasion de proposer de nouvelles compétences plus loin dans le sondage.

- ☐ Gestion du changement
- ☐ Prise de décision
- ☐ Gestion financière
- ☐ Gestion des ressources humaines
- ☐ Gestion de l'informatique
- ☐ Gestion stratégique
- ☐ Relations communautaires et gestion des médias
- ☐ Favoriser les relations
- ☐ Communication interactive
- ☐ Compréhension de l'organisation
- ☐ Responsabilité éthique
- ☐ Responsabilité publique
- ☐ Sécurité publique
- ☐ Valorisation de la diversité
- ☐ Aucune des réponses ci-dessus

4. Compétences civiles : Veuillez indiquer les compétences que vous jugez pertinentes à conserver dans un nouveau cadre de compétences. Vous aurez l'occasion de proposer de nouvelles compétences plus loin dans le sondage.

- ☐ Superviser et diriger le personnel
- ☐ Superviser les opérations de l'équipe
- ☐ Embaucher, superviser et mobiliser le personnel
- ☐ Superviser et participer aux programmes et activités de formation
- ☐ Soutenir l'amélioration de l'organisation

- ☐ Participer aux réunions
- ☐ Recommander des normes d'amélioration de la qualité
- ☐ Préparer et examiner les rapports
- ☐ Respecter la législation, les politiques et les procédures de police pertinentes
- ☐ Aucune des réponses ci-dessus

- 5.** Y a-t-il d'autres compétences, domaines émergents ou autre chose que vous aimeriez voir dans un nouveau cadre de gestion axée sur les compétences ? Veuillez être aussi détaillé et spécifique que possible.

Merci !

C'est la fin de ce sondage sur l'utilisation des compétences et des cadres de compétences. Si vous avez d'autres commentaires, veuillez les indiquer ci-dessous.

Commentaires supplémentaires :

Annexe B : Liste des questions utilisées lors de la présentation au congrès de Stanhope 2024 (congrès en anglais)

Context	Questions
A) Use of Competency-Based Management Frameworks.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Have you used a Competency-Based Management Framework before? 2. Have you used the Competency-Based Management Framework created by the former Police Sector Council before? - If you have experience with a competency-based management framework, how do you implement it in your organization? 3. What are the benefits and challenges you have encountered?
B) To modernize the Competency-Based Management Framework (CBMF), the survey results identified several areas that were lacking, including Equity, Diversity, and Inclusion (EDI), cultural competence, decolonization and indigenization, digital literacy, and character-based leadership.	Are there any other competency areas you believe should be included in the CBMF?
C) We plan to present the competency framework by rank, with roles mapped to each rank.	<p>Do you think a competency framework structured in this manner could be effective for your service?</p> <p>What potential benefits and challenges do you foresee structuring the framework in this way?</p>
D) We plan to make the competency framework searchable and filterable by role, rank, competencies, tasks, and more.	How would your service ideally prefer to access and interact with the Competency-Based Management Framework?