



# Plan stratégique 2021-2026

## Services de police spécialisés de la GRC



Gendarmerie royale  
du Canada

Royal Canadian  
Mounted Police

Canada



© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Sécurité publique, 2021

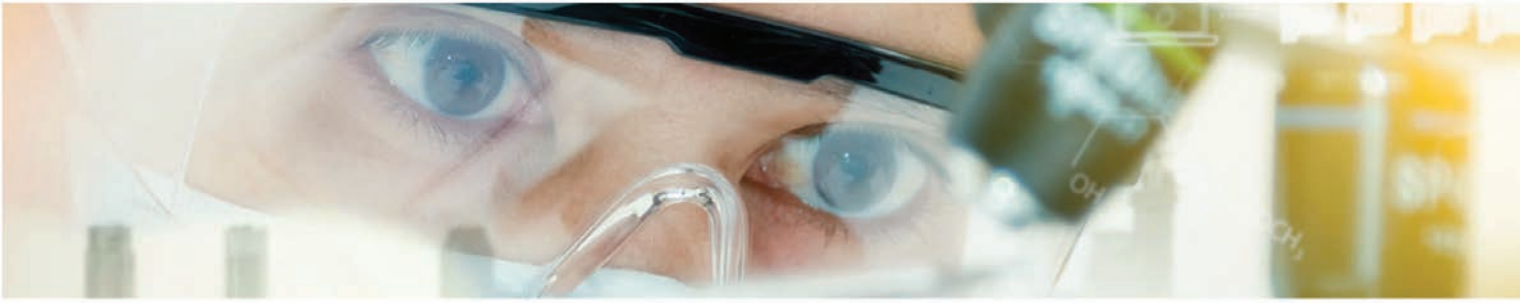
Plan stratégique des Services de police spécialisés, 2021-2026

PDF : PS64-164/2021F-PDF

978-0-660-40952-8

Document en papier : PS64-164/2021F

978-0-660-40953-5



<b>Avant-propos : Message du sous-commissaire</b> .....	1
<b>Introduction</b> .....	2
Objectif du Plan stratégique des SPS.....	2
Un contexte opérationnel complexe et changeant .....	3
Recentrer nos priorités sur les occasions organisationnelles .....	5
<b>Mandat et aperçu de l'organisation</b> .....	6
Services de police spécialisés .....	6
Organigramme des SPS.....	7
Programmes et services des SPS .....	8
<b>Vision des SPS</b> .....	11
Énoncé de vision des SPS .....	11
Harmonisation à Vision 150 .....	11
<b>Priorités stratégiques</b> .....	12
Introduction à notre orientation stratégique.....	12
Piliers stratégiques de Vision 150 et priorités stratégiques des SPS.....	13
Principaux avantages et valeurs.....	14
Initiatives pour réaliser les priorités des SPS.....	15



<b>Feuille de route vers la réalisation des SPS</b> .....	17
<b>Considérations relatives à la mise en œuvre</b> .....	17
<b>Prochaines étapes</b> .....	18
<b>Activités détaillées de la feuille de route</b> .....	19
<b>Créer un effectif moderne</b> .....	20
<b>Être axés sur l'innovation</b> .....	21
<b>Renforcer la gouvernance</b> .....	23
<b>Renforcer les partenariats</b> .....	24
<b>Faire progresser les outils et techniques d'enquête</b> .....	25
<b>Annexes : Diagrammes</b> .....	27
<b>Vision des SPS   Piliers stratégiques   Priorités stratégiques</b> .....	27
<b>Organigramme des SPS</b> .....	28
<b>Tableau synthèse du Plan stratégique</b> .....	29
<b>Feuille de route vers la réalisation des SPS</b> .....	30

## Message du sous-commissaire



*Sous-commissaire Stephen White  
Services de police spécialisés*

**« Afin de faire valoir la position de notre organisation en tant que fournisseur de services de police de premier plan, nous devons continuer d'innover dans un contexte policier de plus en plus complexe. »**

En tant que sous-commissaire aux Services de police spécialisés (SPS), j'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique des SPS. Élaboré en consultation avec chacun des secteurs des SPS, ce plan met en évidence les priorités qui, pendant les cinq prochaines années, nous permettront de faire progresser les buts et objectifs organisationnels généraux de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

La réalisation de nos objectifs stratégiques positionnera les SPS comme un chef de file dans la prestation de services évolués et de sciences et technologies de pointe pour l'application de la loi au Canada et à l'étranger. En tant qu'organisation policière nationale, nous devons continuellement innover afin de toujours fournir des services modernes et efficaces aux Canadiens, à nos partenaires et à la communauté de la justice pénale.

Nous nous appuyerons sur notre réputation de longue date en tant que chef de file dans la prestation de services de police de pointe pour construire notre avenir. Pour garder une longueur d'avance, nous devons optimiser nos ressources, ainsi qu'exploiter les gains d'efficacité et les synergies dans notre utilisation des technologies et des données, tout en continuant d'accroître la confiance du public.

Afin d'assurer notre réussite dans les années à venir, nous nous engageons à soutenir l'évolution de notre effectif en déployant des efforts axés sur la mise en place d'une formation moderne, ainsi que des outils et des technologies novateurs, tout en préservant la santé et le bien-être de nos membres. Je me réjouis de me joindre à vous tous afin d'atteindre les objectifs des SPS et de poursuivre notre modernisation.

*Sous-commissaire Stephen White  
Services de police spécialisés*

# Introduction : Objectif du Plan stratégique des SPS

## Établir la GRC de l'avenir

Le Plan stratégique des SPS décrit notre vision et notre approche à l'égard de la modernisation et de l'avancement. Il décrit nos priorités, les résultats attendus et la manière dont nous allons les atteindre.

Tous les secteurs de service des SPS ont contribué à l'élaboration de ce plan et ont défini diverses initiatives visant à atteindre des résultats organisationnels communs en rapport avec les piliers stratégiques du plan de modernisation Vision 150 de la GRC : nos gens, notre culture, notre intendance et nos services de police.

Le Plan stratégique des SPS est le fondement sur lequel les SPS s'appuieront pour les trois à cinq prochaines années de planification.

La GRC s'efforce de se renouveler, de se rafraîchir et de se moderniser à l'approche de son 150<sup>e</sup> anniversaire, en 2023. Tous les secteurs d'activité de la GRC participent aux initiatives de Vision 150 et harmonisent leur stratégie pour soutenir cette vision commune.

Dans ce plan stratégique, les SPS décrivent leur engagement à cet égard, en fournissant des services de police de pointe qui reposent sur la technologie, l'analyse des données, la science, la recherche, la sensibilisation et la sécurité.



### Pourquoi ce plan est important pour vous

Le Plan stratégique des SPS a été conçu en gardant nos employés, nos partenaires, nos clients et tous les Canadiens au cœur de nos préoccupations.

L'évolution, la modernisation et l'amélioration continue des SPS, et de la GRC dans son ensemble, constituent le fondement sur laquelle tous les éléments du plan s'appuieront.

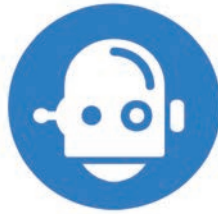
L'objectif du Plan stratégique des SPS 2021-2026 est de fournir une vision pour l'organisation qui tienne compte de tous les employés des SPS et de tous nos clients à travers le Canada.

## Un contexte opérationnel complexe et changeant

Le contexte opérationnel de la GRC est marqué par l'évolution constante de la criminalité au Canada et à l'étranger, ainsi que par les changements dans les technologies, les dispositions législatives et le paysage politique avec lequel la GRC doit composer. Il est essentiel de comprendre et de s'adapter aux tendances émergentes. L'Analyse de l'environnement de 2020 de la GRC décrit en détail le contexte opérationnel. Cette analyse de l'environnement a permis de dégager six mégatendances qui caractérisent les domaines dont la GRC doit tenir compte dans l'élaboration de ses stratégies et de ses plans. Les faits saillants de chaque domaine sont présentés ici.

### La quatrième révolution industrielle

- On note que 60 % des activités sur le Web invisible impliquent des activités illégales
- La reconnaissance faciale progresse à un rythme sans précédent
- L'impression 3D a été utilisée pour l'identification de dépouilles ou la création de pièces d'armes à feu non retraçables
- La réalité augmentée est utilisée pour faciliter la formation et la résolution de crise en temps réel
- L'Internet des objets, qui constitue une source potentielle d'information, a augmenté de 500 %
- Le phénotypage d'ADN est utilisé pour déterminer l'apparence potentielle des suspects



### Sécurité nationale, crime organisé grave et transnational

- Les organisations criminelles se développent et exploitent les nouvelles occasions criminelles en utilisant les réseaux établis
- Le Canada est de plus en plus menacé par les ingérences étrangères
- Les cryptomonnaies restent la cible de vols et de mouvements de fonds illégaux
- Les rançongiciels deviennent une menace courante pour les particuliers et les organisations
- Le blanchiment d'argent est de plus en plus pratiqué dans les casinos et dans l'immobilier
- Les crimes violents liés aux armes à feu et aux gangs sont en hausse



### Protection des droits de la personne

- Le nombre de demandeurs d'asile entrant au Canada continue d'augmenter
- L'analyse révèle que 57 % des Canadiens croient que l'immigration a exercé trop de pression sur les services publics au Canada
- Les peuples autochtones du Canada ont de la difficulté à faire valoir leurs droits sur les terres et sur l'eau
- Des 94 appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, 10 ont été achevés et 21 autres sont en cours
- En tout, 441 projets sont en cours pour réparer, améliorer ou construire des infrastructures sur les terres autochtones
- Depuis 2010, la population carcérale autochtone a augmenté de 43,4 %



### Confiance et transparence

- Les cas d'hypertrucages ont plus que doublé dans les huit premiers mois de 2019
- L'analyse révèle que 17 % des minorités visibles n'ont « aucune confiance » en la GRC
- En 2019, 57 % des Canadiens croyaient que le Canada était gouverné démocratiquement
- La confiance de la population canadienne envers la GRC a chuté de 10 % au cours des deux dernières années
- La confiance du public envers les tribunaux provinciaux est de 20 % inférieure à celle envers les services de police municipaux





### Changements climatiques

- Les phénomènes météorologiques extrêmes sont de plus en plus courants et intenses
- Le nombre d'inondations a augmenté de plus de 50 % ces dix dernières années
- En 2019, les intempéries ont causé à la population canadienne 1,3 milliard de dollars de dommages assurés
- La température a augmenté de deux fois le taux mondial dans l'ensemble du Canada, et de presque trois fois dans le nord canadien
- La plus grande manifestation contre les changements climatiques jamais organisée a eu lieu en 2019 dans plus de 185 pays
- Les terres autochtones représentent 80 % de la biodiversité de la Terre



### Données démographiques et société

- L'analyse révèle que 81 % de la population canadienne vit en zone urbaine, soit 34 % plus qu'en 1955
- En 2018, le taux de criminalité était 30 % plus élevé dans les zones rurales
- La population canadienne devrait atteindre 45 millions de personnes d'ici 2050
- La population autochtone du Canada devrait augmenter de 55 %, pour atteindre environ 2,5 millions de personnes d'ici 2036
- D'ici 2026, un Canadien actif sur quatre aura 55 ans et plus, ce qui diminuera le taux d'activité
- Les immigrants représenteront entre 25 % et 30 % de la population canadienne d'ici 2036





# Recentrer nos priorités sur les occasions organisationnelles

Les possibilités suivantes, relevées en interne au sein des SPS, ont été prises en compte lors de l'élaboration du Plan stratégique.

VISION



Nos gens



Notre culture



Notre  
intendance



Nos services  
de police

VISION

## Nos gens

### Capacité d'attirer et de retenir des employés talentueux

- Possibilité d'adopter une approche de recrutement stratégique et intégrée qui permette de répondre aux besoins en matière de compétences nouvelles et existantes dans l'ensemble des SPS

### Perfectionnement des effectifs

- Possibilité d'accroître la capacité de retenir les employés talentueux et de voir à leur perfectionnement, ainsi que de faire en sorte que les effectifs ont les compétences requises pour faire face aux nouvelles tendances technologiques et à l'environnement de travail numérique

## Notre culture

### Coordination et processus opérationnels

- Possibilité d'accroître l'innovation dans le mode de fonctionnement des SPS, car il y a un manque de centralisation, de coordination ou de normalisation entre les fonctions administratives de l'organisation

### Partage des connaissances et collaboration

- Possibilité d'améliorer la mise en commun de renseignements, de nouvelles solutions et de ressources au sein des SPS
- Possibilité d'accroître la collaboration pour la résolution de problèmes similaires afin de trouver de meilleures solutions
- Possibilité d'améliorer les rapports hiérarchiques

### Gestion des changements

- Possibilité de mieux soutenir les SPS dans le contexte des changements et d'assurer la transparence et l'ouverture, de manière à remettre en question notre façon de faire et d'y intégrer de nouvelles idées, de nouveaux outils ou processus

## Notre intendance

### Représentation

- Possibilité d'une représentation accrue des SPS dans plusieurs organes de décision stratégiques internes
- Possibilité de mieux positionner les SPS pour soutenir la commissaire

### Priorités difficiles à concilier

- Possibilité pour tous les secteurs de service de déterminer comment mieux harmoniser leurs priorités
- Possibilité d'être plus proactif plutôt que réactif face à des priorités difficiles à concilier

### Obtention et gestion du financement

- Possibilité d'améliorer la durabilité du financement des SPS avec une planification à long terme et des protocoles de gouvernance améliorés

## Nos services de police

### Agilité

- Possibilité d'accroître la capacité de suivre le rythme de l'évolution des technologies et des compétences requises afin de toujours innover
- Possibilité d'améliorer la gouvernance afin d'accélérer la prise de décisions et ainsi de mettre en place de nouveaux outils ou des changements pour accroître l'efficacité

### Image de marque et définition des services

- Possibilité de mieux définir la proposition de valeur des services offerts par l'ensemble des SPS afin d'insister sur l'importance de ces services pour les intervenants externes et les Canadiens

# Mandat et aperçu de l'organisation

## Services de police spécialisés

Les SPS fournissent des services de soutien opérationnel de première ligne essentiels dans des domaines tels que les analyses judiciaires, les armes à feu, les casiers judiciaires, les technologies policières avancées et la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants en ligne.

Les SPS jouent également un rôle important dans le soutien aux besoins humanitaires et sociaux tels que la recherche de personnes disparues.

Les SPS sont responsables de la gestion et de la prestation des Services nationaux de police.

Ces services sont offerts à la GRC, à ses partenaires des communautés canadiennes de l'application de la loi et de la justice pénale, ainsi qu'à certaines organisations étrangères.

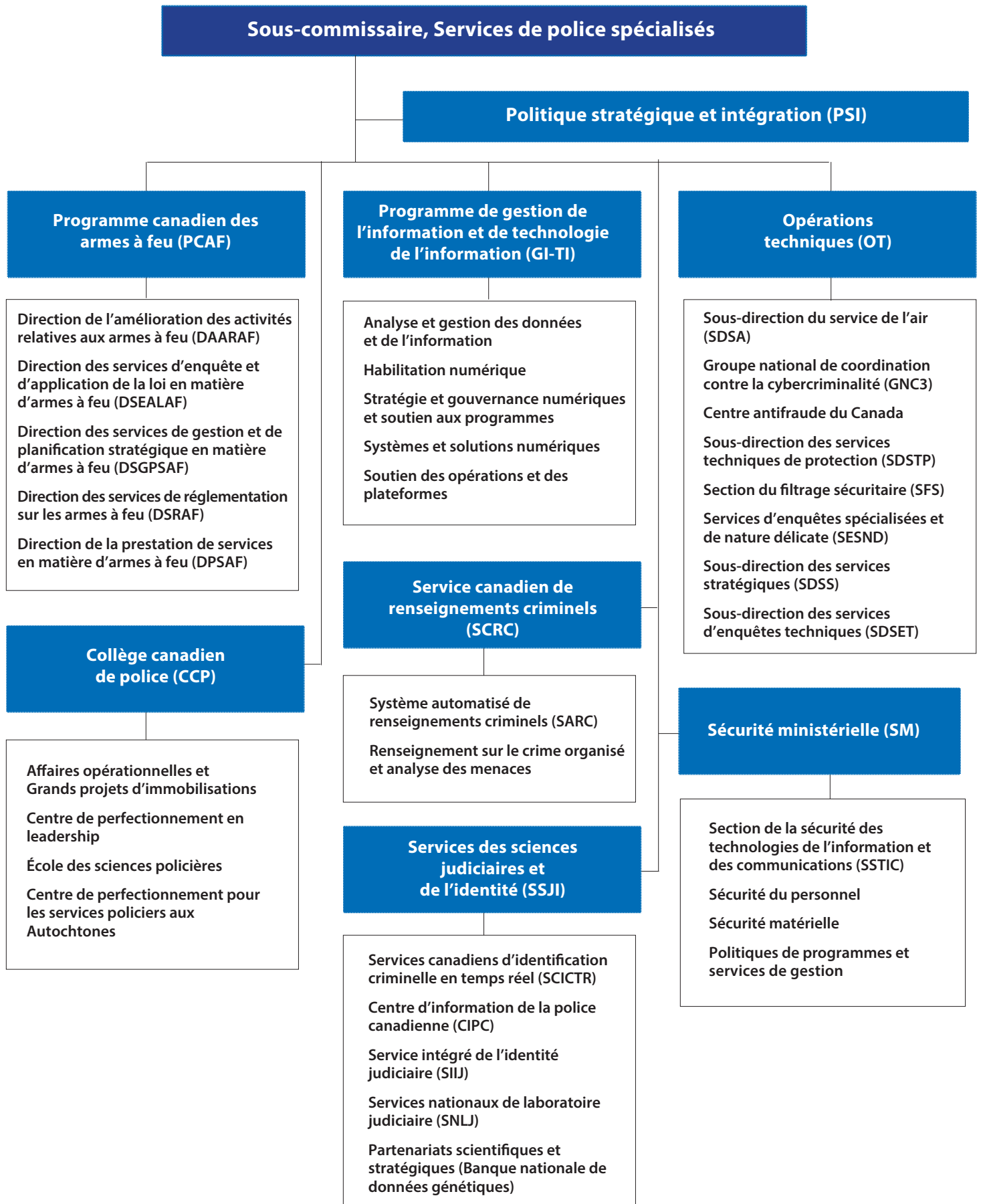
Avec environ 3 911 équivalents temps plein et un budget de 572 millions de dollars pour 2019-2020, les SPS sont considérés comme un groupe distinct de secteurs de service qui servent un groupe tout aussi distinct d'intervenants internes et externes, ce qui constitue leur point d'ancrage.



### Secteurs de service des SPS

- Programme canadien des armes à feu (PCAF)
- Collège canadien de police (CCP)
- Service canadien de renseignements criminels (SCRC)
- Sécurité ministérielle (SM)
- Services des sciences judiciaires et de l'identité (SSJI)
- Programme de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI)
- Opérations techniques (OT)

## Organigramme des SPS



## Programmes et services des SPS

### Programme canadien des armes à feu (PCAF)

Conformément à la *Loi sur les armes à feu*, le PCAF supervise l'enregistrement des armes à feu et la délivrance de permis d'armes à feu (en 2019-2020, 126 254 permis d'armes à feu ont été délivrés à des particuliers; 324 915 permis ont été renouvelés et 3 225 permis ont été révoqués), met à jour les normes nationales de formation à la sécurité des armes à feu, prête main-forte aux organismes d'application de la loi et s'efforce d'accroître la sécurité publique. Au Canada, les armes à feu sont réglementées par la *Loi sur les armes à feu* et la partie III du *Code criminel*.



Le PCAF a pour mission de renforcer la sécurité publique. Pour ce faire, il détermine l'admissibilité des demandeurs de permis d'armes à feu et prône la possession, l'utilisation et l'entreposage responsables des armes. Il fournit également aux organismes d'application de la loi au Canada et à l'étranger des services spécialisés qui sont essentiels pour prévenir une mauvaise utilisation des armes à feu ainsi que pour prévenir les crimes commis avec des armes à feu et enquêter sur ces délits.

### Collège canadien de police (CCP)

Le CCP offre une formation et un enseignement avancés et spécialisés aux services de police et à d'autres organismes qui ont un mandat d'application de la loi ou qui soutiennent la sécurité publique au Canada et à l'étranger. Au nombre des programmes de formation, notons :

- Formation sur les explosifs
- Identité judiciaire
- Formation des enquêteurs
- Leadership
- Formation en polygraphie
- Perfectionnement pour les services policiers aux Autochtones
- Criminalité technologique



### Programme de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI)

Le Programme de GI-TI appuie le mandat général de la GRC, qui consiste à accroître la sécurité des Canadiens, en offrant un soutien direct et indirect aux communautés canadiennes d'application de la loi et de justice pénale. Il a également pour clients les employés de la GRC en raison de ses responsabilités fonctionnelles globales.



Le Programme de GI-TI permet aux services de police de première ligne de bénéficier d'un accès moderne, fiable et en temps réel aux renseignements opérationnels, tout en mettant de l'avant la valeur opérationnelle des investissements numériques nécessaires à une organisation policière moderne du XXI<sup>e</sup> siècle.

### Service canadien de renseignements criminels (SCRC)

Le SCRC appuie les efforts visant à réduire les ravages causés par le crime organisé en fournissant des produits et des services en matière de renseignements criminels. Il fournit aux partenaires, au gouvernement et à d'autres intervenants des renseignements sur les marchés criminels au Canada et il aide les responsables de l'application de la loi à prendre des décisions concernant les priorités en matière de lutte contre le crime organisé.



Le Bureau central du SCRC, situé à Ottawa, travaille en étroite collaboration avec dix bureaux provinciaux répartis au Canada. Près de 400 organismes d'application de la loi fédéraux, provinciaux et municipaux composent le réseau du SCRC et échangent des renseignements sur le crime organisé. La réussite du SCRC repose sur l'établissement d'un consensus et sur un engagement collectif des organismes d'application de la loi à travailler en partenariat.

### Services des sciences judiciaires et de l'identité (SSJI)

Les SSJI font partie intégrante des Services nationaux de police (SNP). Ils ont pour mandat d'offrir un soutien opportun et de qualité en matière d'enquête aux services de police de première ligne.



Ils offrent une vaste gamme de programmes et de services judiciaires à leurs clients au Canada et à l'étranger : services de criminalistique, identification judiciaire sur les lieux de crime, identification dactyloscopique, dépôts de casiers judiciaires (en 2019-2020, 646 737 demandes de vérification de casiers judiciaires fondées sur les empreintes digitales ont été reçues et, au cours des cinq dernières années, le Centre d'information de la police canadienne a traité plus de 1,3 milliard de demandes) et Banque nationale de données génétiques (en 2019-2020, il y a eu 6 202 concordances entre des délinquants condamnés et des lieux de crime et 655 concordances entre divers lieux de crime).

Les programmes et services des SSJI jouent un rôle essentiel dans pratiquement toutes les enquêtes criminelles. Les SSJI s'efforcent de créer des procédés et des méthodes d'avant-garde afin que la communauté de l'application de la loi reçoive un soutien de qualité et en temps opportun pour lutter contre la criminalité.

### Opérations techniques (OT)

Les Opérations techniques ont pour mission d'offrir des solutions essentielles en matière de services de police pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Leur mandat consiste à fournir directement des services d'enquête et des services opérationnels spécialisés aux policiers de première ligne.



Les Opérations techniques fournissent à la GRC, aux organismes canadiens d'application de la loi et à certains partenaires nationaux et internationaux des outils et des techniques d'enquête et de protection spécialisés qui sont utilisés dans des situations tant secrètes que manifestes. En 2019-2020, le Programme de gestion des cas techniques (PGTC) a reçu 114 demandes d'assistance et le Centre national contre l'exploitation des enfants en a reçu 90 197.

Le Groupe national de coordination contre la cybercriminalité (GNC3) a atteint sa capacité opérationnelle initiale en avril 2020 et a reçu plus de 1300 demandes d'assistance de la part de partenaires nationaux et internationaux d'application de la loi. Le Centre antifraude du Canada relève désormais du même directeur général que le GNC3 pour partager des informations, des ressources et des stratégies pour aider à lutter contre la cybercriminalité et la fraude au Canada.

### Sécurité ministérielle (SM)

La SM assure la protection des personnes, des renseignements et des biens à l'appui de la prestation des programmes et services gouvernementaux.



En tant que principal organisme responsable de la sécurité matérielle du gouvernement du Canada, ce programme de la GRC fournit également des orientations et des conseils sur la sécurité matérielle à d'autres ministères. Il aide les hauts dirigeants, les gestionnaires et les employés de tous les échelons à assumer leurs responsabilités en matière de sécurité, tout en tenant compte des priorités, des contraintes et des contextes opérationnels de ses clients.

### Politique stratégique et intégration (PSI)

Le programme PSI fournit au sous-commissaire et aux sept secteurs de service une expertise en matière de politique stratégique en ce qui concerne les principales initiatives du gouvernement du Canada. Il coordonne aussi l'engagement des SPS auprès des autres secteurs de la GRC, de l'ensemble du portefeuille de la Sécurité publique et d'autres ministères pour faire avancer les dossiers nationaux et internationaux.



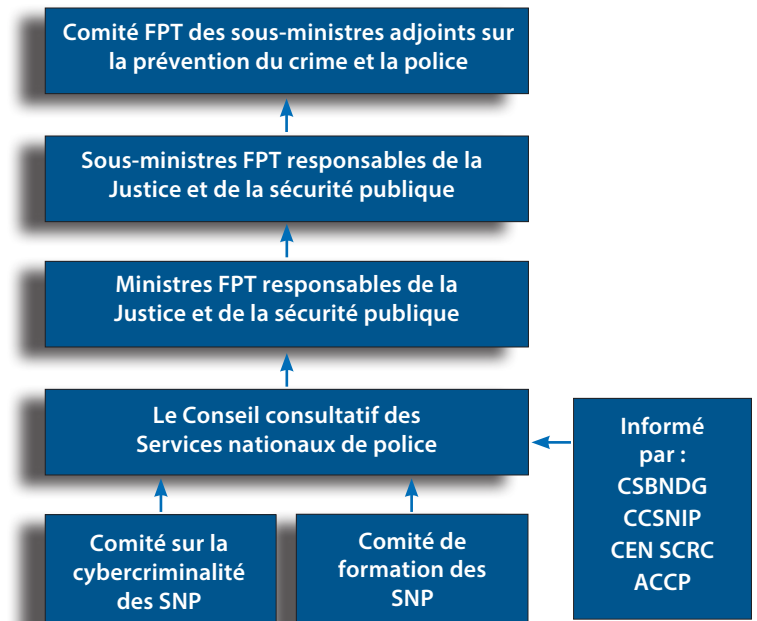
Ce programme coordonne l'apport des SPS dans le cycle de planification et de production de rapports du gouvernement du Canada et joue un rôle essentiel en faisant le lien entre les fonctions stratégiques et les fonctions d'exécution des programmes.

Le programme PSI exerce également une fonction de secrétariat au Comité consultatif national des SNP et assure la liaison avec le Comité des sous-ministres adjoints FPT sur la prévention du crime et la police.

## Services nationaux de police (SNP)

En plus des sept secteurs de service, les SPS voient à l'intendance et à l'exécution des SNP, à savoir :

- Prestation de séances de formation spécialisée à l'intention des partenaires de l'application de la loi et de la justice pénale;
- Production de renseignements criminels et communication de ces renseignements au sein de la communauté d'application de la loi;
- Prestation des services des sciences judiciaires et de l'identité;
- Prestation d'un soutien technique et spécialisé dans le cadre d'enquêtes; et
- Exploitation de dépôts intégrés et de systèmes d'échange d'information (p. ex. renseignements policiers et casiers judiciaires).



## VISION



**Nos gens**



**Notre culture**



**Notre intendance**



**Nos services de police**

## Vision des SPS

**Énoncé de vision des SPS : « Un chef de file innovateur dans le domaine de l'application de la loi qui fournit des services, des sciences et des technologies de pointe avec des partenaires de confiance. »**

### Notre vision

Un chef de file innovateur dans le domaine de l'application de la loi qui fournit des services, des sciences et des technologies de pointe avec des partenaires de confiance.

### Notre mission

Fournir des services spécialisés et essentiels pour répondre aux attentes et aux demandes croissantes du public et des organismes d'application de la loi.

### Notre raison d'être

Grâce à ses divers secteurs de service et au maintien des Services nationaux de police, les SPS fournissent un soutien opérationnel et stratégique essentiel à la GRC, à ses partenaires des communautés canadiennes d'application de la loi et de justice pénale, ainsi qu'à certaines organisations étrangères.

## Harmonisation à Vision 150

En 2018, la GRC a élaboré le plan Vision 150 (V150), lequel définit le mandat de modernisation de la GRC. On y retrouve les quatre piliers de la modernisation de la GRC, qui demeurent les jalons ultimes de tous nos efforts.

Le Plan stratégique des SPS 2021-2026 décrit la vision des SPS, en présentant un ensemble de priorités qui guideront leurs efforts pour les trois à cinq prochaines années.

Par l'entremise des priorités établies dans ce plan, les SPS restent centrés sur l'atteinte des quatre résultats organisationnels de V150 :

### Notre culture

Une GRC moderne et inclusive qui inspire la culture confiance

### Nos gens

Un effectif en santé, professionnel et diversifié

### Notre intendance

Une organisation qui fonctionne bien, bénéficiant d'une intendance d'une gouvernance efficace et novatrice

### Nos services de police

Un Canada en sécurité grâce à des services de police à la fine pointe

# Priorités stratégiques

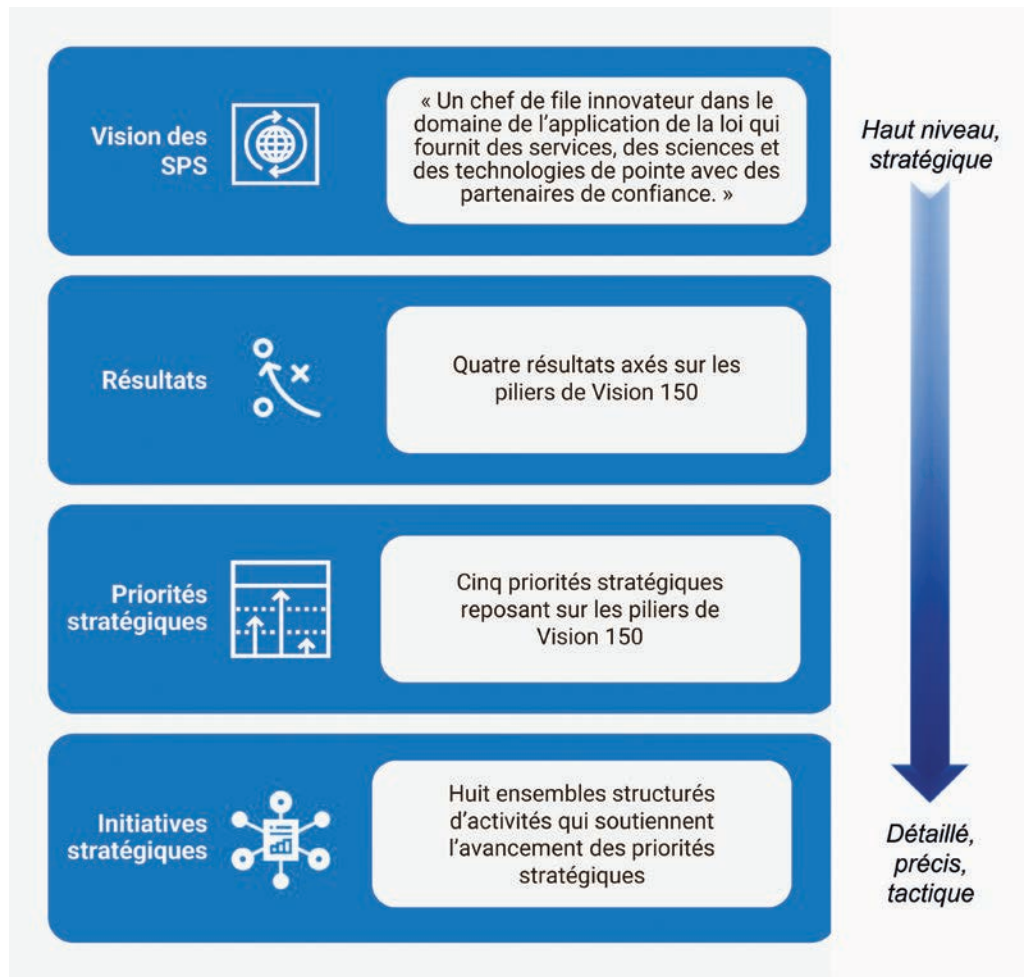
## Introduction à notre orientation stratégique

Le Plan stratégique des SPS 2021-2026 fournit une approche structurée et ciblée de modernisation.

La pierre angulaire de ce plan est la **vision des SPS**, laquelle définit nos aspirations et guide notre transformation.

La vision des SPS est à l'origine des **résultats** attendus, reposant sur les piliers de Vision 150, qui décrivent l'état final souhaité.

Nos **priorités stratégiques** déterminent à leur tour à quoi nous consacrerons notre temps et nos efforts en vue d'atteindre l'état final souhaité.



Enfin, nos **initiatives stratégiques** décrivent la manière dont nous réaliserons nos priorités et atteindrons les résultats souhaités en matière de modernisation au cours des trois à cinq prochaines années.

La planification stratégique au sein de la GRC deviendra un processus itératif axé sur l'amélioration continue, avec des rapports d'étape et des examens cycliques du plan.



**Vision des SPS : Un chef de file innovateur de l'application de la loi qui fournit des services, des sciences et des technologies de pointe avec des partenaires de confiance.**

**VISION**



**Nos gens**



**Notre culture**



**Notre intendance**



**Nos services de police**

**VISION**

Piliers stratégiques de Vision 150	Priorités stratégiques des SPS
<p><b>Nos gens</b></p> <p>Un effectif en santé, professionnel et diversifié</p>	<p><b>Créer un effectif moderne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître les compétences en matière d'enquêtes numériques et spécialisées au sein des SPS afin d'être au diapason des sciences et technologies de pointe</li> <li>• Attirer et garder de nouvelles compétences et de nouveaux talents au moyen d'une stratégie d'amélioration des compétences de l'effectif</li> </ul>
<p><b>Notre culture</b></p> <p>Une GRC moderne et inclusive qui inspire une confiance</p>	<p><b>Être axés sur l'innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les employés à mettre l'innovation à l'avant-plan et à prendre des risques calculés pour renforcer la confiance du public</li> <li>• Fournir aux employés un accès efficace aux pratiques et processus agiles, aux plus récentes recherches et aux innovations technologiques</li> </ul>
<p><b>Notre intendance</b></p> <p>Une organisation qui fonctionne bien, bénéficiant d'une gouvernance efficace et novatrice</p>	<p><b>Renforcer la gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un modèle de gouvernance permettant aux SPS d'avoir une représentation diversifiée dans les organes de décision de la GRC et d'y participer de façon appropriée</li> <li>• Faire en sorte que les SPS puissent prendre des décisions stratégiques qui ont une incidence sur les services de police et qu'ils en soient responsables</li> </ul>
<p><b>Nos services de police</b></p> <p>Un Canada en sécurité grâce à des services de police à la fine pointe</p>	<p><b>Renforcer les partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec des universités et des organisations des secteurs public et privé afin de partager des compétences spécialisées et des recherches et technologies de pointe</li> <li>• Continuer de former de solides partenariats nationaux et internationaux</li> </ul> <p><b>Faire progresser les outils et techniques d'enquête</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des outils et technologies de pointe pour combattre le crime, poursuivre les criminels et accroître la sécurité du public, en améliorant la recherche et le développement et en misant sur nos partenariats</li> <li>• Élaborer des stratégies pour permettre aux SPS de conserver leur avance sur le virage technologique</li> </ul>

# Principaux avantages et valeurs

Les priorités des SPS visent à offrir les avantages suivants :

Piliers stratégiques de Vision 150	Priorités stratégiques des SPS
<p><b>Nos gens</b></p> <p>Un effectif en santé, professionnel et diversifié</p>	<p><b>Créer un effectif moderne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un meilleur accès aux connaissances, aux compétences et à la formation</li> <li>• Un effectif diversifié</li> <li>• Des stratégies intégrées de recrutement et de gestion des talents</li> </ul>
<p><b>Notre culture</b></p> <p>Une GRC moderne et inclusive qui inspire une confiance</p>	<p><b>Être axé sur l'innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une diffusion et une reconnaissance accrues des réussites en matière d'innovation</li> <li>• Un effectif qui partage ses idées et adopte des méthodes de travail plus efficaces</li> <li>• Un respect accru de la diversité des idées, de l'inclusion et de la confiance du public</li> </ul>
<p><b>Notre intendance</b></p> <p>Une organisation qui fonctionne bien et qui bénéficie d'une gouvernance efficace et d'une prise de décisions fondées sur des données probantes</p>	<p><b>Renforcer la gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une représentation accrue et inclusive des SPS dans l'établissement des orientations de la GRC</li> <li>• Un processus décisionnel plus agile</li> <li>• Des communications unifiées</li> </ul>
<p><b>Nos services de police</b></p> <p>Un Canada en sécurité grâce à des services de police à la fine pointe</p>	<p><b>Renforcer les partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure communication des outils et des techniques</li> <li>• Une proposition de valeur bien connue</li> <li>• Une prestation de services améliorée</li> <li>• Une confiance accrue grâce à la collaboration avec les communautés des intervenants</li> </ul> <p><b>Faire progresser les outils et techniques d'enquête</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une plaque tournante pour les techniques innovantes et la recherche et le développement</li> <li>• Une numérisation des preuves et des technologies de pointe</li> </ul>

# Initiatives pour réaliser les priorités des SPS

Les principales activités requises pour faire progresser les priorités des SPS ont été regroupées sous chacune des initiatives ci-dessous.

## Créer un effectif moderne

### Amélioration des compétences de l'effectif



Comprendre les compétences nécessaires pour soutenir les méthodes de travail souhaitées et élaborer et exécuter une stratégie pour les acquérir ou les renforcer. Pour ce faire, explorer d'autres modèles de développement des compétences (p. ex. recrutement et formation), examiner des programmes de formation externes et internes et définir une plateforme technique pour soutenir la formation.

Instaurer une culture de curiosité et de développement continu des compétences afin que les SPS restent en phase avec un environnement scientifique et technologique dynamique.

### Programme d'échange et de détachement

Mettre en place un programme d'échange et de détachement afin de favoriser le partage des compétences à l'interne, ce qui permettra aux SPS de travailler avec le monde universitaire, d'autres ministères et organismes gouvernementaux et des entreprises techniques spécialisées dans le but de créer un effectif moderne à la fine pointe de la science et de la technologie, tout en employant des méthodes permettant de préserver les techniques et les renseignements protégés

## Être axés sur l'innovation

### Cadre d'innovation



Concevoir un cadre d'innovation évolutif (y compris une boîte à outils d'innovation) qui vise à encourager et à exploiter les talents créatifs au sein des SPS, tout en veillant à ce que l'innovation soit reconnue et mise en œuvre pour positionner les SPS au sommet des dernières technologies et tendances.

### Mise à profit des programmes d'innovation

Tirer parti des programmes d'innovation existants au sein de la GRC, dans l'ensemble du gouvernement du Canada et parmi les partenaires internationaux. Répondre ainsi aux besoins des SPS en y affectant des ressources spécialisées. Partager les histoires de réussite, créer une communauté de champions de l'innovation et mettre à profit les programmes, les partenaires et les outils d'innovation existants pour mieux encourager l'innovation au sein des SPS.

## Renforcer la gouvernance

### Modernisation de la gouvernance



Mettre en place une structure de gouvernance agile qui assure la présence, au sein de la GRC, d'une représentation appropriée des SPS pour améliorer la prise de décisions.

Les SPS évoluent vers une culture qui met l'accent sur l'innovation en créant et en mettant en œuvre de nouvelles idées et se concentrant sur la réalisation d'améliorations constantes dans leurs divers secteurs. La mise en place d'une structure de gouvernance appropriée permettra de concrétiser cette vision. Il faut, pour ce faire, évaluer la représentation au sein de la gouvernance, élaborer un processus de gestion et de surveillance des risques, puis examiner et mettre à l'essai différentes approches de gouvernance agiles.

## Renforcer les partenariats

### Stratégie et plan de partenariat



En renforçant les partenariats existants et en créant de nouveaux, les secteurs de service des SPS pourront partager et développer des outils et des techniques pour les fonctions policières nationales et internationales.

Les SPS doivent prendre le temps de se préparer et de planifier comment exploiter et optimiser leurs partenariats afin de permettre un échange de capacités et de recherche et développement plus intégré et efficace. Pour ce faire, ils doivent aussi élaborer une stratégie pour des partenariats dynamiques et efficaces et définir des approches ou des outils communs pour travailler avec les partenaires.

## Faire progresser les outils et techniques d'enquête

### Transformation des outils et des techniques

Améliorer les technologies et les méthodes utilisées pour développer et fournir des services aux clients.



Déterminer les besoins internes et externes afin de cerner les possibilités d'améliorer les divers outils et techniques des SPS et d'assumer plus de responsabilités en la matière (depuis les armes à feu jusqu'à l'ADN, en passant par la formation collégiale, la gestion de l'information, la technologie de l'information et plus encore) de manière à guider une transformation dans les domaines où l'incidence organisationnelle sera la plus marquée.

Dresser un inventaire des outils et des techniques et déterminer sur quels éléments mettre l'accent, élaborer un cadre pour de nouveaux outils et de nouvelles techniques, établir un catalogue de services pour mieux faire connaître les services offerts par les SPS, en plus de mettre en œuvre et mettre à l'essai de nouveaux concepts.



### Transition vers un centre de partenariat pour l'innovation et la R et D

En créant un groupe de R et D interne et en tirant parti des ressources externes de R et D, les SPS s'engagent à innover et à proposer des solutions et des services qui s'alignent sur la technologie en constante évolution afin que les services de police puissent mieux enquêter, répondre à la communauté et prendre des décisions.

Les SPS deviendront un centre d'innovation favorisant les nouvelles idées, les nouveaux outils et les nouveaux processus opérationnels qui reposent sur une réflexion conceptuelle et des approches agiles.



# Feuille de route vers la réalisation des SPS

Il est important de noter que la capacité d'atteindre les résultats du Plan stratégique des SPS dépendra également de la capacité des facilitateurs internes de fournir un service efficace et d'innover de leur côté.

En outre, les considérations suivantes doivent également être prises en compte lors de la planification et de la mise en œuvre de la feuille de route.

## Facteurs relatifs à la mise en œuvre

### Harmonisation au Plan stratégique de la GRC

Le fait d'être en phase avec le Plan stratégique de la GRC donnera une certaine durabilité et mènera à adopter une approche cohérente vers l'atteinte des priorités des SPS et de la GRC et, en fin de compte, de Vision 150. Cela permettra de s'assurer que le Plan stratégique des SPS reste adaptable et pertinent d'année en année.

### Gestion du changement et communications

Pour atteindre l'état futur souhaité des SPS, il faudra mettre en place une stratégie de gestion du changement et des communications pour informer et mobiliser les intervenants au sein et en dehors des SPS.

### Gouvernance, appropriation et responsabilisation

L'exécution des priorités énoncées dans ce plan nécessitera une surveillance concrète de la gouvernance, ainsi qu'une appropriation et une responsabilisation adéquates en ce qui concerne la mise en œuvre.

### Collaboration ouverte

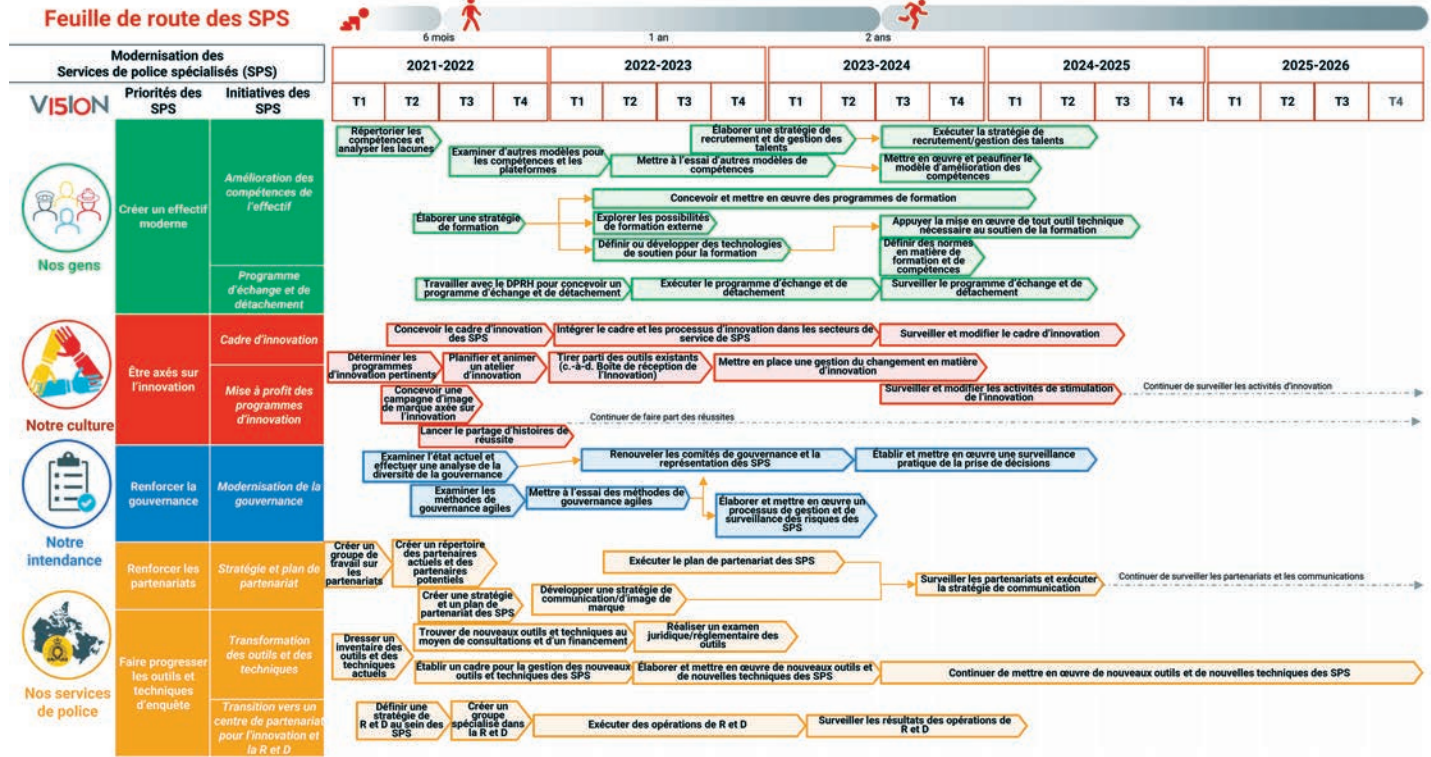
Les divers secteurs de service des SPS ont collaboré à l'élaboration du Plan stratégique. Les secteurs de service responsables d'un énoncé de priorité et qui en assurent l'exécution doivent communiquer leurs besoins ou leurs obstacles rapidement et souvent aux collaborateurs internes ou aux partenaires contractuels.

### Projet pratique et gestion des risques

Une approche pratique doit être adoptée pour gérer la mise en œuvre du Plan stratégique. La surveillance proactive de l'environnement organisationnel permettra de s'assurer que les risques sont pris en compte et atténués tout au long de la mise en œuvre des priorités des SPS.

# Prochaines étapes

Les prochaines étapes de la préparation et de l'exécution de la feuille de route des SPS sont les suivantes :



## Se préparer : juin à août 2021

## Mettre en œuvre la feuille de route

### Affecter les ressources

- Définir les besoins en ressources humaines et financières
- Arrimer les ressources du projet

### Définir les responsabilités et l'approche de gestion

- S'appuyer sur l'approche de gestion et définir les indicateurs de rendement clés (IRC) et les processus de suivi
- Définir les rôles et les responsabilités
- Examiner et harmoniser la structure de gouvernance de la feuille de route

### Démarrer la feuille de route

- Affecter des ressources ou des équipes à chaque initiative
- Créer des plans détaillés fondés sur la feuille de route générale
- Organiser le lancement des activités du Plan stratégique

### Mettre en œuvre et surveiller les activités

- Mettre en œuvre les activités et rendre compte des jalons atteints
- Répéter l'approche en fonction des résultats de la mise en œuvre
- Suivre l'évolution des IRC
- Répertorier les risques et les problèmes et les atténuer

### Voir aux communications et à l'image de marque

- Faire connaître le Plan stratégique des SPS
- Collaborer avec les Communications pour diffuser un message cohérent sur les changements et sur leurs répercussions au sein et en dehors des SPS
- Renforcer la marque des SPS avec une proposition de valeur cohérente

## Activités détaillées de la feuille de route : Créer un effectif moderne

### Initiative : Amélioration des compétences de l'effectif

Comprendre les compétences nécessaires pour soutenir les méthodes de travail souhaitées et élaborer et exécuter une stratégie pour les acquérir ou les renforcer. Pour ce faire, explorer d'autres modèles de développement des compétences (p. ex. recrutement et formation), examiner des programmes de formation externes et internes et définir une plateforme technique pour soutenir la formation. Instaurer une culture de curiosité et de développement continu des compétences afin que les SPS restent en phase avec un environnement scientifique et technologique dynamique.

#### À court terme ( de 0 à 6 mois)

##### Répertorier les compétences et analyser les lacunes

- Évaluer les compétences actuelles à la GRC
- Déterminer les compétences requises en lien avec la technologie future et la gestion agile de la GRC afin d'atteindre les objectifs des SPS
- Déterminer les tendances futures sur le plan du travail et les besoins en matière de compétences
- Comprendre les compétences futures dans chaque secteur de service des SPS et déterminer comment tirer au mieux profit d'un partage croisé des ressources
- Déterminer les lacunes et les besoins en matière de compétences qui pourront être comblés par la formation et les programmes d'échange et de détachement

##### Élaborer une stratégie de formation

- Travailler avec les équipes internes de formation et de perfectionnement pour définir une stratégie de planification à court et à long terme des compétences pour l'effectif des SPS
- Définir des exigences de formation détaillées
- Définir la stratégie de communication et d'engagement
- Affecter des ressources et des fonds pour superviser la formation et le perfectionnement de l'effectif des SPS et travailler en collaboration avec la GRC
- Faire une planification de la formation et de l'avancement professionnel pour assurer le perfectionnement et combler les lacunes en matière de compétences

##### Examiner modèles pour les compétences et les plateformes

- Se pencher sur les organisations ayant des objectifs semblables et évaluer les programmes et les plateformes technologiques utilisés

#### À moyen terme (de 6 mois à 2 ans)

##### Concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation

- Identifier le personnel cible
- Définir les compétences et les modules de formation
- Définir le calendrier de formation
- Examiner la possibilité d'intégrer le jumelage à la formation

##### Explorer les possibilités de formation externe

- Dresser une liste des organismes de formation accrédités qui répondent aux exigences de formation des SPS
- Évaluer les programmes et faire des recommandations

##### Mettre à l'essai d'autres modèles de compétences

- Planifier la phase d'essai pour chaque modèle ou approche de formation
- Exécuter le plan
- Prendre des décisions relatives à la mise en œuvre à la GRC

##### Définir ou développer des technologies de soutien pour la formation

- En collaboration avec les équipes internes de formation et de développement, définir les technologies utiles à la formation
- Définir les exigences
- Concevoir, développer et mettre à l'essai un prototype

##### Élaborer une stratégie de recrutement et de gestion des talents

- Concevoir une stratégie de recrutement et de gestion des talents pour intégrer les compétences clés, en collaboration avec le DPRH
- Concevoir le matériel de soutien (c.-à-d. normes relatives à l'affichage des emplois et aux entrevues)

### Défis

- Résistance au changement
- Marchés du travail concurrentiels
- Nécessité d'être constamment en avance sur l'évolution des compétences
- Capacité d'offrir une classification et une rémunération concurrentielles dans la fonction publique
- Ressources humaines internes, enquêtes de sécurité et processus de dotation

#### À long terme (de 2 à 5 ans ou +)

##### Définir des normes en matière de formation et de compétences

- Documenter les compétences, les connaissances et les indicateurs de rendement clés que les employés doivent avoir pour exécuter leurs fonctions
- Mettre à jour le plan de formation, au besoin



##### Mettre en œuvre et peaufiner le modèle de perfectionnement (en collaboration avec la GRC)

- Adopter une approche de mise en œuvre progressive des programmes de formation (c.-à-d. par spécialité)
- Dégager les leçons apprises
- Peaufiner les programmes de formation

##### Soutenir la mise en œuvre de tout outil technique nécessaire pour soutenir la formation (en collaboration avec la GRC)

- Soutenir la mise en œuvre de tout outil technologique de soutien nécessaire en collaboration avec les équipes internes de formation et de perfectionnement (selon les besoins)

##### Exécuter la stratégie de recrutement et de gestion des talents (avec le DPRH)

- Travailler avec le DPRH pour intégrer les compétences clés dans les processus d'embauche et les descriptions de travail

## Activités détaillées de la feuille de route : Créer un effectif moderne (suit)

### Initiative : Programme d'échange et de détachement

Mettre en place un programme d'échange et de détachement afin de favoriser le partage des compétences à l'interne, ce qui permettra aux SPS de travailler avec le monde universitaire, d'autres ministères et organismes gouvernementaux et des entreprises techniques spécialisées dans le but de créer un effectif moderne à la fine pointe de la science et de la technologie, tout en employant des méthodes permettant de préserver les techniques et les renseignements protégés.

#### À court terme ( de 0 à 6 mois)

##### Travailler avec le DPRH pour concevoir un programme d'échange et de détachement

- Travailler en collaboration avec le DPRH pour concevoir un programme de détachement au sein de la GRC et des SPS
- Définir les critères d'évaluation du rendement
- Élaborer un plan d'échange et de détachement
  - Définir les critères du programme d'échange et de détachement
  - Sélectionner des équipes internes et des établissements, d'autres ministères ou organismes et des entreprises techniques spécialisées (p. ex. Microsoft) avec lesquels les SPS pourraient établir des partenariats

#### À moyen terme (de 6 mois à 2 ans)

##### Exécuter le programme d'échange et de détachement

- Affecter des ressources des SPS à l'organisation d'échange, comme établi dans le programme
- Trouver des participants potentiels aux échanges au sein des SPS

#### À long terme (de 2 à 5 ans ou +)

##### Surveiller le programme d'échange et de détachement

- Surveiller les progrès des membres sur les lieux de l'échange
- Gérer le retour des membres à la GRC
- Remettre aux membres un questionnaire les amenant à réfléchir aux résultats atteints

VISION

### Piliers stratégiques de Vision 150



Nos gens

Un effectif en santé,  
professionnel  
et diversifié

### Défis

- Résistance au changement
- Marchés du travail concurrentiels
- Restrictions budgétaires



## Activités détaillées de la feuille de route : Être axé sur l'innovation

### Initiative : Cadre d'innovation

Concevoir un cadre d'innovation évolutif (y compris une boîte à outils d'innovation) qui vise à encourager et à exploiter les talents créatifs au sein des SPS, tout en veillant à ce que l'innovation soit reconnue et mise en œuvre pour positionner les SPS au sommet des dernières technologies et tendances.

#### À court terme (de 0 à 6 mois)

##### Concevoir le cadre d'innovation des SPS

- Créer une équipe des SPS dédiée à la gestion de l'innovation
- Définir le cadre d'innovation, y compris ce qu'on entend par « innovation », ainsi que les critères d'investissement et les processus relatifs aux idées, au prototypage et à l'élaboration d'une analyse de rentabilisation
- Établir un ensemble commun de normes, de processus, de règles, de règlements et de politiques en matière d'innovation pour faciliter l'innovation au sein des SPS

#### À moyen terme (de 6 mois à 2 ans)

##### Intégrer le cadre et les processus d'innovation dans les secteurs de service des SPS

- Communiquer le plan, les processus, les règles, les règlements et les politiques en matière d'innovation dans les secteurs de service des SPS
- Créer une boîte à outils de l'innovation pour aider à l'application du cadre – cela pourrait être inclus dans les produits de travail, tels qu'un registre des technologies actuellement utilisées et une analyse des tendances dans l'industrie

#### À long terme (de 2 à 5 ans ou +)

##### Surveiller et modifier le cadre d'innovation

- Surveiller l'utilisation du cadre et le modifier, si nécessaire
- Utiliser les mécanismes de gouvernance des SPS pour mettre à jour le cadre, le cas échéant, selon l'évolution de l'environnement opérationnel

VISION

### Piliers stratégiques de Vision 150



#### Notre culture

Une GRC moderne et inclusive qui inspire la confiance

#### Défis

- Préoccupations concernant l'optique (c.-à-d. travailler avec un partenaire de l'industrie en particulier)
- Il est difficile d'exercer une prise de décisions intelligente fondée sur les risques
- Il est difficile de passer d'une approche « tout compris » à une approche itérative

## Activités détaillées de la feuille de route : Être axé sur l'innovation (suit)

### Piliers stratégiques de Vision 150



#### Notre culture

Une GRC moderne et inclusive  
qui inspire une confiance

### Initiative : Mise à profit des programmes d'innovation

Tirer parti des programmes d'innovation existants au sein de la GRC, dans l'ensemble du gouvernement du Canada et parmi les partenaires internationaux. Répondre ainsi aux besoins des SPS en y affectant des ressources spécialisées. Diffuser les histoires de réussite, créer une communauté de champions de l'innovation et mettre à profit les programmes, les partenaires et les outils d'innovation existants pour mieux encourager l'innovation au sein des SPS.

#### À court terme (de 0 à 6 mois)

##### Déterminer les programmes d'innovation pertinents

- Créer une communauté de champions de l'innovation en identifiant les défenseurs de l'innovation et les experts en la matière qui sont considérés comme des leaders dans leurs domaines respectifs
- Mener un exercice pour définir des options pour le programme d'innovation, en collaboration avec Action, innovation et modernisation (AIM)
- Développer la structure de gestion des activités du programme d'innovation des SPS
- Dresser un inventaire (une boîte à outils) des différents programmes gouvernementaux auxquels les secteurs de service des SPS pourraient s'ancrer pour obtenir un financement et soutenir l'innovation

##### Lancer la diffusion d'histoires de réussite

- Concevoir un forum pour faire connaître les réussites en matière d'innovation

##### Concevoir une campagne d'image de marque axée sur l'innovation

- Planifier des tribunes sur lesquelles les employés pourront communiquer de nouvelles idées (p. ex. Semaine des technophiles, marathon de programmation, Dans l'œil du dragon)
- Commencer à promouvoir le programme d'innovation au moyen d'une campagne d'image de marque

#### À moyen terme (de 6 mois à 2 ans)

##### Planifier et animer un premier atelier d'innovation

- Pour chaque catégorie d'innovation, définir un plan d'action (en collaboration avec le champion de l'innovation)
- Exécuter les plans d'action

##### Mettre en place une gestion du changement en matière d'innovation

- Créer un cours sur les compétences en matière de gestion du changement et former les futurs gestionnaires du changement
- Élaborer et exécuter le plan de gestion du changement associé à l'initiative ou au programme d'innovation

##### Tirer parti des outils existants (p. ex. Boîte de réception de l'innovation)

- Gérer la Boîte de réception de l'innovation
- Rassembler les idées d'innovation par catégorie
  - Attribuer chaque catégorie d'idées à un champion qui en prendra la responsabilité
  - Déterminer la méthode ou les outils à utiliser pour collaborer, diffuser les idées et les gouverner (c.-à-d. un portail sur l'innovation)

#### Défis

- Laisser notre point de vue sur l'inefficacité des autres influencer comment nous irons de l'avant
- Une culture qui n'accepte pas l'échec et le risque d'échec dans un contexte de sécurité publique
- Il est difficile de passer d'une approche consistant à définir « la solution dans son ensemble » à une approche itérative

#### À long terme (de 2 à 5 ans ou +)

##### Surveiller et reprendre les activités qui stimulent l'innovation

- Mettre en ligne un portail interactif de l'innovation – Approche itérative avec une idée d'innovation pour chacun des secteurs de service des SPS
- Faire un suivi des idées et de l'historique
- Surveiller les résultats (indicateurs de rendement clés) de l'initiative d'innovation après sa mise en œuvre
- Examiner les idées soumises et consigner la rétroaction dans le système
- Mettre l'accent sur la collaboration sociale avec des champions de l'innovation ou des experts en la matière pour filtrer les idées et s'appuyer sur certaines d'entre elles afin d'élaborer un plan d'action
- Se concentrer sur les activités en lien avec une idée donnée qui répond à un besoin opérationnel (ce qui pourrait en faciliter l'adoption)

## Activités détaillées de la feuille de route : Renforcer la gouvernance

### Initiative : Modernisation de la gouvernance

Mettre en place une structure de gouvernance agile qui assure la présence, au sein de la GRC, d'une représentation appropriée des SPS pour améliorer la prise de décisions. Les SPS évoluent vers une culture qui met l'accent sur l'innovation en créant et en mettant en œuvre de nouvelles idées et se concentrent sur la réalisation d'améliorations constantes dans leurs divers secteurs. La mise en place d'une structure de gouvernance appropriée permettra de concrétiser cette vision. Il faut, pour ce faire, évaluer la représentation au sein de la gouvernance, élaborer un processus de gestion et de surveillance des risques, puis examiner et mettre à l'essai différentes approches de gouvernance agiles.

#### À court terme ( de 0 à 6 mois)

##### Examiner l'état actuel et effectuer une analyse de la diversité de la gouvernance

- Définir une gouvernance modernisée pour les SPS
- Réaliser un examen de l'état actuel de la gouvernance et une analyse des lacunes
  - Dresser une liste des comités actuels au sein des SPS, en précisant leur mandat
  - Élaborer un organigramme des comités de gouvernance
  - Évaluer la diversité de la représentation de la gouvernance des SPS
  - Réviser le cadre de gouvernance interne des SPS (goût du risque, pouvoirs d approbation, etc.)

##### Examiner les méthodes de gouvernance agiles

- Repérer les organisations de premier plan qui utilisent des méthodes de gouvernance agiles
- Examiner les différentes approches organisationnelles, notamment les rôles et les responsabilités, les rapports hiérarchiques, les boucles de rétroaction rapide et les processus qui soutiennent les approches agiles en matière de gouvernance
- Définir les approches agiles devant être mises à l'essai

#### À moyen terme (de 6 mois à 2 ans)

##### Renouveler les comités de gouvernance et la représentation des SPS

- Effectuer un exercice de cartographie de la gouvernance
  - Mettre en correspondance les comités et les membres pertinents actuels avec le nouveau cadre de gouvernance
  - Identifier les représentants des SPS qui peuvent assumer des responsabilités en cas de lacunes
- Mettre en place de nouveaux comités de gouvernance, selon les besoins

##### Élaborer et mettre en œuvre un processus de gestion et de surveillance des risques des SPS

- Définir une approche proactive et dynamique qui aboutisse à une surveillance efficace de la gestion des risques (c.-à-d. un comité de gestion des risques)
- Élaborer un processus de gestion des risques qui permette d'établir l'ordre de priorité des risques et de les et fournir des orientations

##### Mettre à des méthodes de gouvernance agiles

- Mettre à des procédures, des règles, des décisions, etc.
- Évaluer l'efficacité et la réactivité des méthodes de gouvernance agiles de manière à mieux créer une valeur ajoutée, plus rapidement et en respectant le budget
- Déterminer s'il reste des cloisonnements bien ancrés et les remanier afin de continuer à encourager l'ouverture et la transparence, ainsi que les styles de gouvernance axés sur collaboration

VISION

### Piliers stratégiques de Vision 150



Notre  
intendance

Une organisation qui fonctionne bien, bénéficiant d'une gouvernance efficace et novatrice

#### Défis

- Il y a une résistance au changement
- Les communications descendantes sont inefficaces
- Les priorités difficiles à concilier ont une incidence sur l'engagement et le renforcement de la direction
- Les priorités diffèrent de celles des intervenants externes

#### À long terme (de 2 à 5 ans ou +)

##### Établir et mettre en œuvre une surveillance pratique de la prise de décisions

- Contrôler les résultats, les processus et les procédures et apporter les modifications nécessaires
- Corriger le tir si les résultats attendus ne sont pas atteints, revoir les processus, les règles, les mandats, etc.
- Définir et mettre en œuvre un outil pour gérer les décisions et les responsabilités du conseil (c.-à-d. les ordres du jour du conseil, la préparation des réunions, l'examen des rapports, le suivi et la surveillance des décisions, des mesures à prendre et des résultats)

## Activités détaillées de la feuille de route : Renforcer les partenariats

### Initiative : Stratégie et plan de partenariat

En renforçant les partenariats existants et en en créant de nouveaux, les secteurs de service des SPS pourront partager et développer des outils et des techniques pour les fonctions policières nationales et internationales. Les SPS doivent prendre le temps de se préparer et de planifier comment exploiter et optimiser leurs partenariats afin de permettre un échange de capacités et de recherche et développement plus intégré et efficace. Pour ce faire, ils doivent aussi élaborer une stratégie pour des partenariats dynamiques et efficaces et définir des approches ou des outils communs pour travailler avec les partenaires.

#### À court terme (de 0 à 6 mois)

##### Créer un répertoire des partenaires actuels et des partenaires potentiels

- Identifier les partenaires actuels de chacun des secteurs de service des SPS et analyser le type de partenariat (consultatif, opérationnel, etc.) et le niveau d'engagement
- Dresser la liste des partenaires potentiels qui pourraient répondre aux besoins futurs des SPS

##### Créer un groupe de travail sur les partenariats

- Créer un groupe de travail chargé d'améliorer et de formaliser le programme de partenariats et d'établir le mandat et les processus

##### Créer une stratégie et un plan de partenariat des SPS

- Travailler avec le Centre for Advanced Technologies (CAT) et établir des partenariats stratégiques
- Déterminer les partenariats sur lesquels se concentrer pour une période de cinq ans
- Établir un plan détaillé, en précisant les activités attribuées à chacun des secteurs de service des SPS
- Définir et mettre à l'essai des approches et des outils qui serviront aussi aux partenaires
- Établir une structure de gouvernance des partenariats
- Peaufiner la politique en tenant compte des répercussions et de la mise en commun de renseignements, d'outils et de techniques sensibles
- Consulter le service juridique concernant les accords de partenariat
- Chercher des occasions de parrainage

#### À moyen terme (de 6 mois à 2 ans)

##### Exécuter le plan de partenariat des SPS

- Lancer un appel aux partenaires qui répondent aux besoins et aux exigences des SPS
- Prévoir une approche progressive pour la mise en œuvre des partenariats, en commençant par ceux qui ont le plus ou d'incidence et l'engagement le plus entier
- S'assurer d'une reddition de comptes au moyen de rapports et de réunions, d'une surveillance du rendement, de la conformité réglementaire, de l'ouverture et de l'engagement et de la mise en place de procédures de plainte et de recours
- Formaliser les outils des partenaires
- Définir comment les coûts et les avantages doivent être définis et compris par chaque partie pour garantir l'optimisation des arrangements
- Établir un registre commun des risques avec les responsables
- Au moyen de rendement clés, surveiller les activités et les résultats pour s'assurer que le partenariat est axé sur l'atteinte des objectifs des SPS

##### Développer une stratégie de communication/d'image de marque

- En collaboration avec le groupe des communications de la GRC, élaborer une stratégie de communication et d'image de marque pour aider à communiquer la proposition de valeur des SPS à ses intervenants internes et externes et déterminer les approches d'engagement et de consultation
- Chercher de manière proactive des occasions de communication

VISION

### Piliers stratégiques de Vision 150



Nos services de police

Un Canada en sécurité grâce à des services de police à la fine pointe

#### Défis

- Répercussions stratégiques et mise en commun d'outils et de techniques sensibles; et échange d'information entre policiers par opposition à échange d'information avec des entités non policières
- Prise en compte des politiques gouvernementales (p. ex. en ce qui concerne la propriété intellectuelle et les marchés)
- Complexité de la responsabilité relative aux modifications législatives et stratégiques en raison des nombreux intervenants

#### À long terme (de 2 à 5 ans ou +)

##### Surveiller les partenariats et exécuter la stratégie de communication

- Surveiller les indicateurs de rendement clés pour déterminer l'efficacité des partenariats
- Évaluer les approches de mobilisation et l'incidence des partenariats afin de déterminer les améliorations à apporter
- Normaliser les procédures afin d'assurer une communication efficace avec les partenaires

## Activités détaillées de la feuille de route : Faire progresser les outils et techniques d'enquête

### Initiative : Transformation des outils et des techniques

Améliorer les technologies et les méthodes utilisées pour développer et fournir des services aux clients. Déterminer les besoins internes et externes afin de cerner les possibilités d'améliorer les divers outils et techniques des SPS et d'assumer plus de responsabilités en la matière (depuis les armes à feu jusqu'à l'ADN, en passant par la formation collégiale, la gestion de l'information, la technologie de l'information et plus encore) de manière à guider une transformation dans les domaines où l'incidence organisationnelle sera la plus marquée. Dresser un inventaire des outils et des techniques et déterminer sur quels éléments mettre l'accent, élaborer un cadre pour de nouveaux outils et techniques, établir un catalogue de services pour mieux faire connaître les services offerts par les SPS, en plus de mettre en œuvre et mettre à l'essai de nouveaux concepts.

#### À court terme (de 0 à 6 mois)

##### Dresser un inventaire des outils et techniques actuels

- Examiner les outils et technologies existants et déceler les lacunes

##### Trouver de nouveaux outils et techniques au moyen de consultations et d'un financement

- Dresser un catalogue de services pour répertorier tous les services et compétences au sein des SPS et déceler les lacunes
- Élaborer un plan pour arrimer les outils et services des SPS aux besoins opérationnels de chaque secteur de service des SPS et définir les secteurs sur lesquels se concentrer en priorité
- Déceler les lacunes en matière de financement pour mettre en place les outils nécessaires ou modifier les outils existants

##### Établir un cadre pour la gestion des nouveaux outils et techniques des SPS

- Établir des processus pour gérer le développement et la mise à l'essai de nouveaux outils et techniques

#### À moyen terme (de 6 mois à 2 ans)

##### Réaliser un examen juridique/réglementaire des outils

- Travailler avec le service juridique en vue d'une collaboration future et élaborer un accord sur les niveaux de service ou une lettre d'autorisation sur les services fournis pour les aspects juridiques des outils et les politiques connexes

##### Élaborer et mettre en œuvre de nouveaux outils et de nouvelles techniques des SPS

- Exécuter le plan pour les outils nouveaux ou améliorés
  - Exécution d'un plan d'action par chaque secteur des SPS
  - Rapports internes réguliers des SPS sur l'approvisionnement, le budget et l'état des outils et techniques
  - Rapport sur les outils et approches communs des partenaires
- Concevoir de nouveaux outils, en créer un prototype et les mettre en œuvre
- Planifier et exécuter la stratégie de communication/d'image de marque des SPS en s'appuyant sur le catalogue de services

VISION

### Piliers stratégiques de Vision 150



Nos services de police

Un Canada en sécurité grâce à des services de police à la fine pointe

#### Défis

- Nécessité d'attirer des ressources pour que les SPS soient reconnus pour leur utilisation d'outils et techniques de pointe
- Les outils et les techniques sont dynamiques et évoluent sans cesse
- Les priorités opérationnelles ne sont pas clairement définies
- Les SPS laissent échapper de nouvelles occasions

#### À long terme (de 2 à 5 ans ou +)

##### Continuer de mettre en œuvre de nouveaux outils et techniques des SPS

- Examiner le développement de nouveaux outils et techniques et affiner les stratégies

## Activités détaillées de la feuille de route : Faire progresser les outils et techniques d'enquête (suit)

### Initiative : Transition vers un centre de partenariat pour l'innovation et la R et D

En créant un groupe de R et D interne et en tirant parti des ressources externes de R et D, les SPS s'engagent à innover et à proposer des solutions et des services qui suivent le pas à la technologie en constante évolution afin que les services de police puissent mieux enquêter, répondre à la communauté et prendre des décisions. Les SPS deviendront un centre d'innovation favorisant les nouvelles idées, les nouveaux outils et les nouveaux processus opérationnels qui reposent sur une réflexion conceptuelle et des approches agiles.

#### À court terme ( de 0 à 6 mois)

##### Définir une stratégie de R et D au sein des SPS

- Élaborer un plan d'action quinquennal pour renforcer la R et D dans l'ensemble des SPS et définir les domaines d'intervention clés
- Définir les processus, les règles, les procédures, les rôles des utilisateurs, les aspects juridiques, etc., et les mettre en place
- Élaborer des procédures pour les essais et les recherches
- Travailler de pair avec d'autres ministères (p. ex. SPAC pour l'élaboration des énoncés des travaux, des analyses de rentabilisation, etc.)
- Travailler avec des partenaires pour trouver des outils et des approches communs pour la R et D

#### À moyen terme (de 6 mois à 2 ans)

##### Créer un groupe dédié à la R et D au sein des SPS

- Consulter d'autres groupes de R et D au sein de la GRC, comme celui des uniformes et de l'équipement, pour obtenir des conseils
- Définir les rôles et responsabilités et le plan d'action pour améliorer la R et D
- Travailler au sein de l'organisation pour déterminer les possibilités de détachement ou d'échange pour la R et D

##### Exécuter des opérations de R et D

- À partir des principaux domaines d'intervention, établir la liste des projets de R et D prioritaires qui touchent les outils, les techniques et les technologies de pointe
- Renforcer la collaboration avec les groupes de R et D d'autres organisations internes et externes
- Travailler en partenariat avec l'industrie pour réduire les obstacles tels que les politiques (p. ex. la propriété intellectuelle, les questions juridiques et les contrats)

VISION

### Piliers stratégiques de Vision 150



Nos services de police

Un Canada en sécurité grâce à des services de police à la fine pointe

#### Défis

- Manque de temps et de ressources consacrés à la R et D
- Priorités opérationnelles non clairement définies (ou priorités opérationnelles difficiles à concilier)
- Approche plus proactive que réactive en matière de R et D

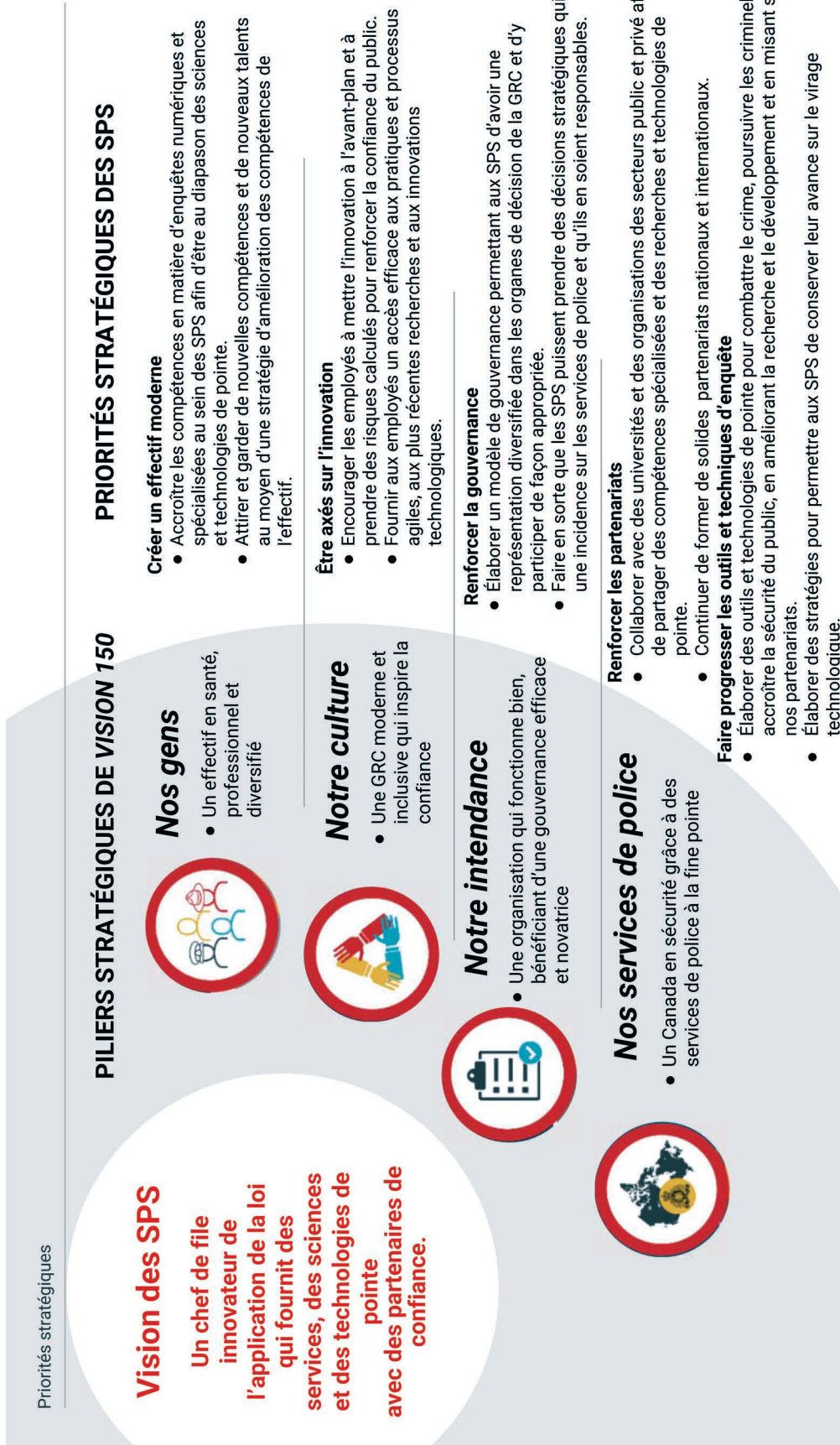
#### À long terme (de 2 à 5 ans ou +)

##### Surveiller les résultats des opérations de R et D

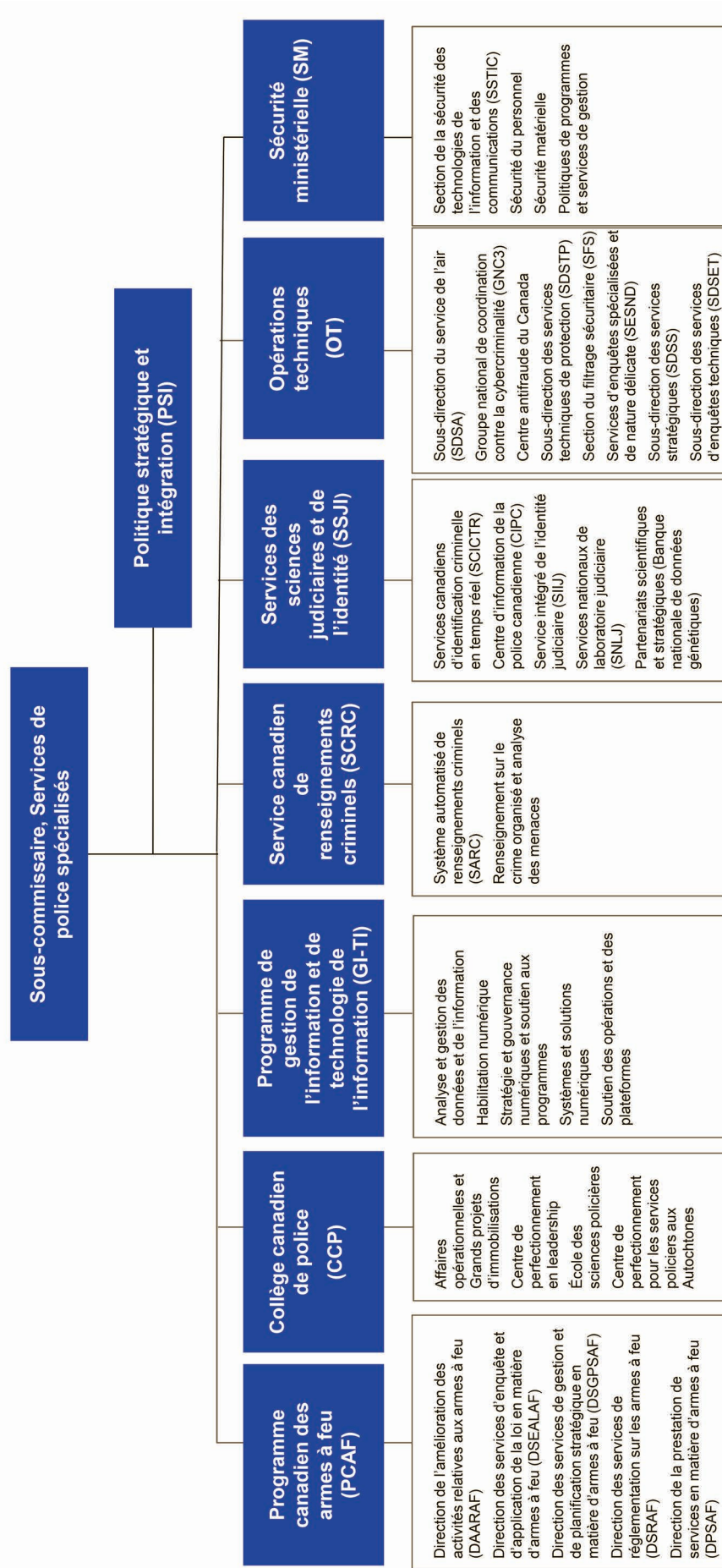
- Contrôler les résultats, les processus et les procédures et apporter les modifications nécessaires

# Annexe : Diagrammes

## Vision des SPS | Piliers stratégiques | Priorités stratégiques



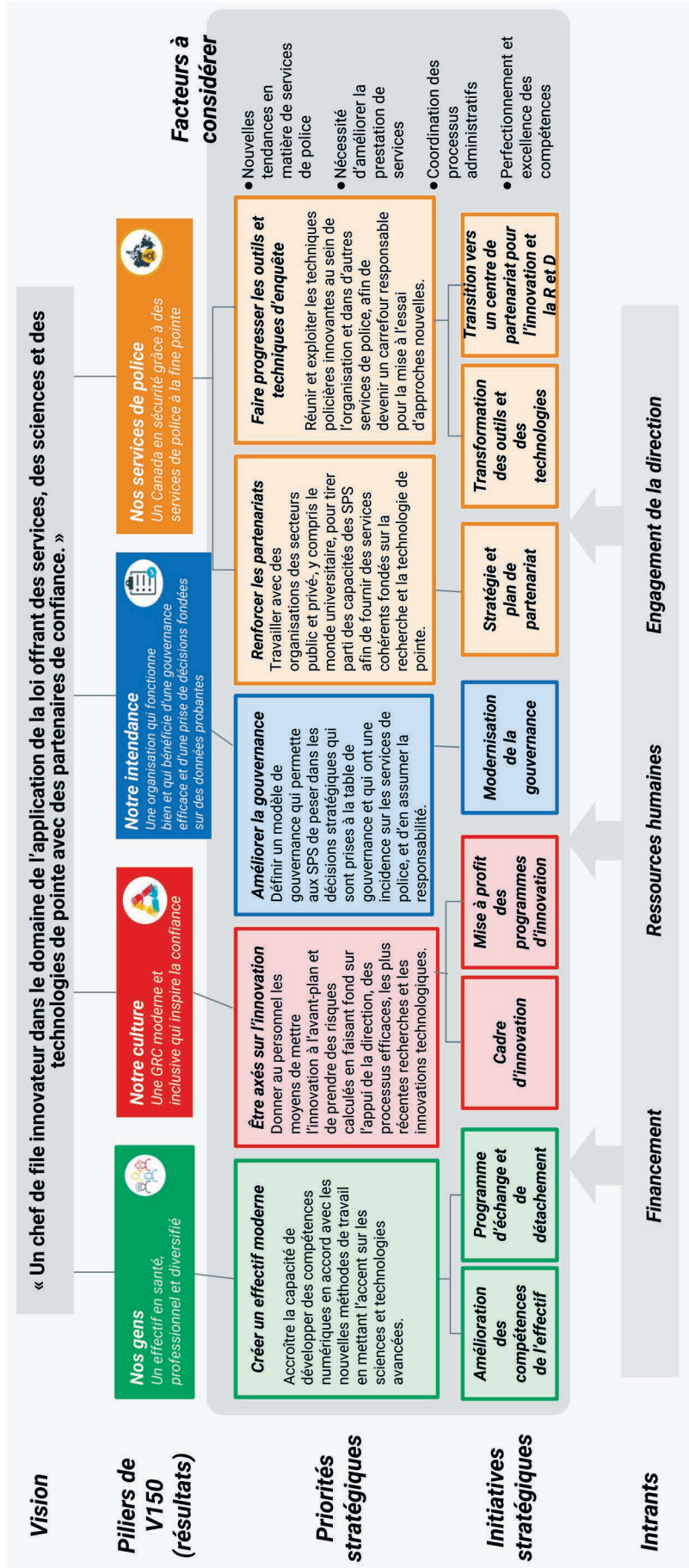
# Organigramme des SPS





# Tableau synthèse du Plan stratégique

Le diagramme ci-dessous présente la structure globale du Plan stratégique des SPS 2021-2026. Il montre les liens entre la vision, les résultats organisationnels souhaités et les priorités et initiatives stratégiques des SPS.



# Feuille de route vers la réalisation des SPS

