

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

DU COMMISSAIRE À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

2021 2024



COMMISSAIRE À LA LUTTE  
CONTRE LA CORRUPTION

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b>	<b>3</b>
1.1 Mot de la ministre	5
1.2 Mot du commissaire	6
1.3 Présentation de la démarche	8
<b>2. Contexte</b>	<b>9</b>
2.1 Consultations auprès des organismes partenaires	11
2.2 Consultations auprès du grand public	13
2.3 Contexte externe	14
2.4 Contexte interne	15
<b>3. Enjeux, mission, vision et valeurs</b>	<b>17</b>
3.1 Enjeux stratégiques	18
3.2 Mission, vision et valeurs	18
<b>4. Orientations stratégiques</b>	<b>21</b>
<b>5. Objectifs stratégiques, indicateurs et cibles</b>	<b>23</b>
5.1 Objectifs stratégiques	24
5.2 Indicateurs de performance	25
<b>Planification stratégique 2021-2024 - Tableau synoptique</b>	<b>28</b>

POLICE

# 1

## INTRODUCTION





## 1.1 Mot de la ministre

Monsieur le Président,

C'est avec plaisir que je dépose à l'Assemblée nationale le Plan stratégique 2021-2024 du Commissaire à la lutte contre la corruption (CLCC), qui soulignons-le, coïncide avec son 10<sup>e</sup> anniversaire et sa transformation en corps de police spécialisé.

Le Commissaire étant nommé par l'Assemblée nationale, le CLCC n'est pas soumis aux orientations du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de planification stratégique. Celui-ci est toutefois tenu d'établir un plan stratégique couvrant une période de plus d'une année et de le déposer à l'Assemblée nationale.

Conformément aux dispositions applicables au CLCC de la Loi sur l'administration publique, le présent plan stratégique contient les points de repère qui permettront aux parlementaires et aux citoyens d'apprécier la contribution de cette institution au maintien de la confiance envers nos forces de l'ordre.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.

ORIGINAL SIGNÉ

La vice-première ministre, ministre de la Sécurité publique et  
ministre responsable de la région de la Capitale-Nationale,  
**Geneviève Guilbault**



Le Commissaire à la lutte contre la corruption (Commissaire) est au cœur de sa transformation en corps de police spécialisé. En cette période charnière de son existence, il lutte contre une criminalité complexe qui se raffine et se transforme tout en s'adaptant à l'évolution rapide du droit.

## 1.2 Mot du commissaire

Le Commissaire à la lutte contre la corruption (Commissaire) est au cœur de sa transformation en corps de police spécialisé. En cette période charnière de son existence, il lutte contre une criminalité complexe qui se raffine et se transforme tout en s'adaptant à l'évolution rapide du droit.

Le Plan stratégique 2021-2024 du Commissaire, élaboré à l'aube de son 10<sup>e</sup> anniversaire, aborde ces enjeux qui font également écho aux réflexions sur la réalité policière auxquelles a contribué le Commissaire par le dépôt d'un mémoire en 2020. Le plan stratégique jette les bases des actions à mettre en œuvre afin de développer le plein potentiel du corps de police et de relever les défis qui se présentent.

Je salue cette démarche de notre organisation élaborée en concertation avec l'ensemble des parties prenantes. Je remercie également les personnes qui ont participé au processus de consultation, dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, pour leur agilité, leur disponibilité et leur ouverture à échanger sur les grands défis stratégiques du Commissaire. Dès maintenant, nous travaillerons à la mise en œuvre de ce plan qui, à terme, permettra à notre organisation d'affirmer son autonomie et d'être reconnue pour sa compétence.

Le commissaire à la lutte contre la corruption,  
**Frédéric Gaudreau**



## 1.3 Présentation de la démarche

Simple, clair et concret pour tous, ce plan est la feuille de route commune dont le Commissaire se dote pour garder le cap. Il fixe des objectifs ambitieux, mais atteignables, élaborés à la suite d'une analyse rigoureuse de notre environnement actuel, en concertation avec toutes nos parties prenantes.

**Ce plan stratégique est le fruit d'une démarche rigoureuse, réalisée avec la collaboration des organismes désignés de l'Unité permanente anticorruption (UPAC) et d'autres partenaires ainsi que des membres du personnel. Les services professionnels de la firme Groupe conseil StratEXEC inc. ont également été retenus pour accompagner le Commissaire tout au long de cet exercice. De façon plus précise, les principales activités réalisées dans le cadre de cette démarche ont été les suivantes :**

Rencontre de démarrage avec le comité de direction le 9 juin 2020 afin de convenir du calendrier de travail, des attentes du Commissaire à l'égard de la planification stratégique et des activités à réaliser;

Analyse et synthèse de 29 questionnaires de réflexion stratégique réalisées par les membres du personnel cadre et professionnel entre le 23 juin et le 7 juillet 2020;

Réalisation de 12 entrevues individuelles avec des organismes partenaires du 21 juillet au 12 août 2020;

Analyse des tendances et balisage auprès d'autres organismes;

Animation de rencontres de travail avec le comité de direction le 15 juillet, le 15 septembre, le 15 octobre, le 12 novembre, le 26 novembre et le 17 décembre 2020, puis le 3 février 2021;

Consultation des membres du comité de gestion élargi le 30 septembre 2020 afin de valider les constats, la mission, la vision, les valeurs et les enjeux, ainsi que de définir une version préliminaire des orientations;

Élaboration, pendant le mois d'octobre, des objectifs pour chacune des orientations retenues, qui s'est appuyée sur des groupes de travail composés de membres du personnel du Commissaire;

Rencontre en novembre des mêmes groupes de travail afin de proposer au comité de direction des indicateurs et des cibles.

*L'élaboration de ce plan, de ses objectifs et de sa mise en œuvre est assurée par une structure de gouvernance bien établie qui a permis de proposer des objectifs concrets.*





# 2

## CONTEXTE



La récente pandémie de COVID-19 a bouleversé nos vies et l'économie. Dans la foulée d'un ralentissement économique et de fortes turbulences causées par un monde en changement, le Commissaire s'est assuré que les éléments à considérer en lien avec la pandémie sont intégrés à son plan stratégique. La démarche a donc intégré non seulement les effets à l'interne, mais également les vulnérabilités des lignes de défense habituelles de l'État québécois en matière d'intégrité. Parmi les impacts de la COVID-19 sur le monde de la lutte contre la corruption, les éléments mentionnés ici ont été jugés les plus importants :

L'accélération du virage numérique et l'importance de la technologie;

L'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail (défis liés au télétravail, travail collaboratif, équilibre entre le travail en présentiel et en ligne, etc.);

La santé mentale au sein du personnel;

L'importance des communications et l'habileté de l'organisation à mobiliser ses parties prenantes.

L'agilité requise pour composer avec la pandémie (mesures sanitaires, adaptation des façons de faire, mesures d'urgence, etc.);

L'importance de la réussite et du leadership du Commissaire dans un contexte d'initiatives gouvernementales visant à investir massivement pour la relance.

*Les travaux de réflexion ont permis de confirmer que ces impacts ont été considérés dans la démarche de réflexion stratégique. Ceux-ci se retrouvent en effet au cœur des orientations stratégiques privilégiées par le Commissaire.*

**L'analyse de l'environnement externe et interne permet à l'organisation d'effectuer des choix stratégiques pertinents au regard de sa mission et des attentes de ses parties prenantes. Cette analyse du contexte au sein duquel évolue le Commissaire s'est appuyée sur une consultation rigoureuse.**



## 2.1 Consultations auprès des organismes partenaires

Des entrevues individuelles ont été réalisées avec des organismes partenaires du 21 juillet au 12 août 2020.

**Nous tenons à remercier les représentants des organismes rencontrés lors de ces entrevues pour leur disponibilité et leur ouverture à échanger sur les grands défis stratégiques qui touchent le Commissaire. Les entrevues avaient pour objectif de mieux connaître le niveau de satisfaction et les principales attentes, et aussi de recueillir les suggestions en vue d'améliorer l'impact ainsi que la pertinence du Commissaire. Les organismes suivants ont été consultés :**

L'Autorité des marchés publics ;

Le Bureau de la concurrence du Canada;

Le Bureau d'inspection contractuelle de la Ville de Longueuil;

Le Bureau d'intégrité et d'éthique de Laval/Terrebonne;

Le Bureau de l'inspecteur général de la Ville de Montréal (BIG);

Le Bureau de l'intégrité professionnelle et administrative de la Ville de Saint-Jérôme (BIPA);

La Commission de la construction du Québec;

Le Directeur général des élections du Québec;

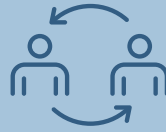
Le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation;

La Régie du bâtiment du Québec;

Revenu Québec.

*La grande majorité des personnes rencontrées en entrevue soulignent l'ouverture et la qualité des échanges du Commissaire et précisent que l'on apprécie particulièrement les tables de coordination ainsi que les activités de formation conjointes.*





**Les cibles d'amélioration** les plus fréquemment mentionnées constituent la perception du public à l'égard de l'UPAC :

*« Ils devraient expliquer le genre d'enquête et pourquoi c'est long, c'est compliqué. La population a des attentes très élevées. »*

Le partage de l'information et la collaboration ont également été soulevés, dans le contexte actuel, associés à la multiplication d'organismes. Enfin, l'UPAC aurait avantage à diversifier ses expertises et ses talents, dans le contexte où la multidisciplinarité des expériences constitue un facteur clé de succès pour les enquêtes. On souligne notamment l'importance d'avoir accès à des juricomptables, à des ingénieurs, à des chargés de projet en technologies de l'information ou encore à des avocats.

**Pour régler ces enjeux, l'organisation devra améliorer ses capacités d'attraction**

(offrir de meilleurs salaires, notamment pour les métiers professionnels comme le droit, la fiscalité ou la juricomptabilité) :

*« C'est un enjeu d'avoir de l'expertise complémentaire et spécialisée. Personne n'est expert en évaluation, en ingénierie ou en urbanisme. On retrouve tellement d'expertises qu'il est impossible d'avoir tout cela au sein de l'UPAC. ».*

Pour certains, la dotation, la rétention et l'expertise du personnel constituent un enjeu important de cette planification stratégique.



## 2.2 Consultations auprès du grand public

Lors de sa nomination à titre de commissaire à la lutte contre la corruption, M. Frédérick Gaudreau s'est donné comme mission d'accroître la confiance de la population envers l'UPAC.

**Afin d'atteindre cet objectif et de l'aider à bâtir sa stratégie de communication, le Commissaire a mandaté la firme Léger pour rapporter, dans une étude, les éléments que les Québécois connaissent de l'UPAC ainsi que leurs perceptions (positives ou négatives) à son égard.**

**Les informations colligées aux volets quantitatif et qualitatif de cette étude mettent en lumière ceci :**

Parmi d'autres sujets d'actualité, la corruption est une problématique qui intéresse particulièrement les Québécois.

Les citoyens savent que l'UPAC intervient pour des crimes liés à la corruption. Or, ils ignorent de quelle façon elle le fait ni où commencent et s'arrêtent ses actions.

Cela sème le doute quant à sa capacité d'accomplir son travail avec succès.

Les citoyens s'interrogent également sur le rapport d'indépendance entre l'UPAC et le monde politique, plus particulièrement au niveau du gouvernement provincial.

*Cela étant dit, la majorité des Québécois veulent en apprendre plus sur l'UPAC. En outre, le niveau d'intérêt exprimé par les répondants dans le sondage Web s'est confirmé dans les groupes de discussion, où les participants expriment une réelle volonté d'en apprendre plus sur l'organisation et le monde de la corruption.*



## 2.3 Contexte externe

La criminalité et la corruption sont en évolution. Le visage de la corruption change. Il faut être alerte et attentif pour détecter les nouveaux stratagèmes.

La criminalité globale est à la baisse<sup>1</sup>, mais on ne peut pas faire le même constat pour la corruption : la corruption est un crime complexe qui implique souvent un petit nombre de personnes et qui naît et grandit dans l'ombre, et cela est d'autant plus vrai depuis que nous avons des organismes de contrôle qui cherchent à faire la lumière sur elle. La corruption se complexifie tant sur le plan international que sur le plan des expertises variées, fiscales ou technologiques.

On assiste à une multiplication des lignes de dénonciation, comme par exemple celles du BIG de Montréal, du BIPA de Saint-Jérôme ou du Protecteur du citoyen.

Le nombre de signalements est à la baisse : 874 en 2017-2018, 513 (-41%) en 2018-2019 et 396 (-23%) en 2019-2020. Ce phénomène représente un défi pour l'UPAC, car les signalements sont une des sources principales d'enquêtes.

Le Commissaire a besoin, pour réaliser sa mission, des dénonciateurs et cet aspect est lié à la perception du public. Par conséquent, des efforts plus importants doivent être consacrés pour encourager la dénonciation.

La révolution technologique s'est amorcée bien avant la pandémie et le système judiciaire n'y échappe pas. Cette révolution affecte la façon de faire en enquête, notamment au regard de la veille, du stockage, de la conservation et de la validation de la preuve. L'interopérabilité des systèmes constituera d'ailleurs un enjeu important au courant de la prochaine décennie.

La pandémie et ses effets sur l'économie amènent les gouvernements à consacrer des efforts et à investir massivement pour la relance économique, comme avec la *Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure* (LQ 2020, c. 27), ce qui demande une attention particulière pour assurer la protection des deniers publics et éviter une possible corruption :

- La réalisation des enquêtes doit s'adapter aux contraintes du système juridique;
- La multiplication des procédures judiciaires sous la forme de requêtes de type Lavallée, O'Connor, McNeil, Jordan, Babos, Jarvis, etc., retarde l'avancement des enquêtes et, ultimement, l'audition de la cause sur le fond.

Le public a une certaine perception à l'égard du rôle du Commissaire, qui, contrairement à la croyance populaire, n'est pas l'organisme qui peut porter ou retirer des accusations.

L'émergence de nouvelles organisations exerçant leurs activités en périphérie de la corruption complexifie la coordination et le rôle du Commissaire dans sa lutte contre la corruption.

<sup>1</sup> MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE, *Réalité policière au Québec : modernité, confiance, efficacité*, Gouvernement du Québec, 2019, [www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/publications/AP-061\\_2019-12\\_.pdf](http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/publications/AP-061_2019-12_.pdf).



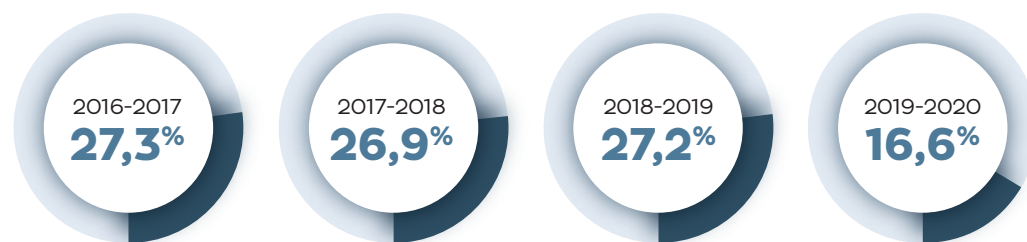
## 2.4 Contexte interne

Le Comité de surveillance des activités de l'UPAC procède à des examens à partir desquels il émet des recommandations qui influent sur les orientations et activités du Commissaire.

Les prêts de service, les équipes désignées et le roulement du personnel présentent des défis pour se doter des compétences nécessaires dans la lutte contre la corruption. La multidisciplinarité des compétences requises amène à s'interroger sur le profil de compétences du policier et de l'employé requis au sein du Commissaire.

Malgré le roulement du personnel observé au cours des années précédentes, la dernière année est plus stable et rejoint maintenant la moyenne du secteur public. En effet, il semble que, pour l'année 2018-2019, le taux de départ volontaire des fonctionnaires se situait entre 10% et 25% dans la majorité des ministères et organismes du gouvernement du Québec<sup>2</sup> :

### DONNÉES COMMISSAIRE



À l'intérieur des cadres financiers de l'État québécois, le Commissaire entre « en concurrence » avec les autres administrations publiques pour le personnel civil (Ville de Montréal, gouvernement fédéral, etc.).

Le contexte organisationnel, conjugué à la complexité de la mission, met en exergue les difficultés à communiquer au personnel les défis de l'organisation, ses limites ou ses contraintes et à mobiliser celui-ci. Les efforts en cours pour créer une culture « Commissaire » et la gestion du changement qui en découle sont complexes.

La nature spécifique de la mission du Commissaire rend la formation complexe : outils, gestion de la clientèle, évolution de la technologie et multidisciplinarité des expertises requises pour lutter contre la corruption.

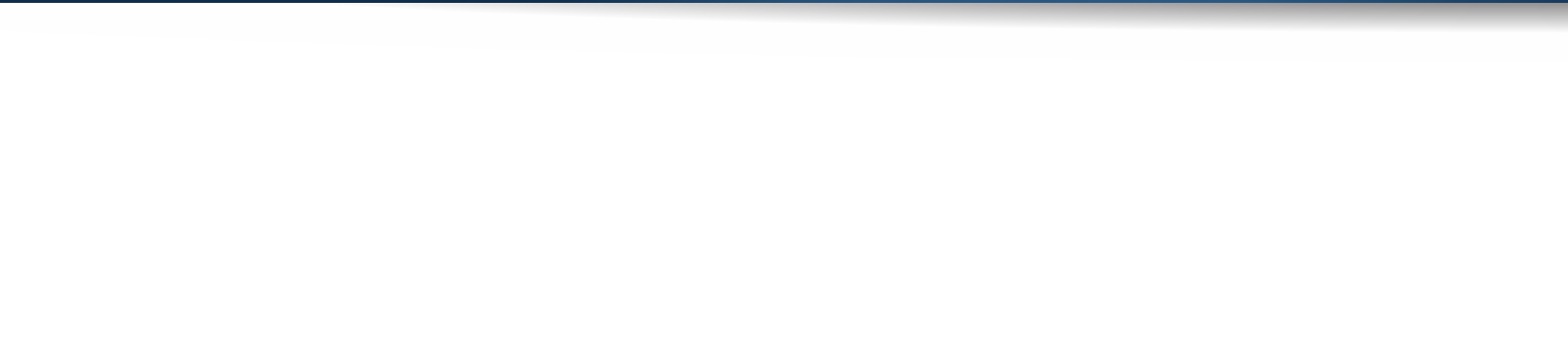
Le Commissaire est entouré de partenaires, ce qui augmente les défis de communication et de coordination.

Les effets de la lutte contre la corruption sont difficiles à quantifier avec précision et cela affecte la reddition du Commissaire. L'image de l'organisation en est affectée et peut avoir un impact sur la rétention du personnel. Elle constitue également un défi en matière de communication.

La lenteur du processus nécessaire pour réaliser les enquêtes en matière de corruption et les contraintes du système judiciaire nuisent aux capacités d'attraction et de rétention du Commissaire.

<sup>2</sup> Alexandre DUVAL, « Roulement de personnel trop élevé au gouvernement, déplore le SFPQ », Radio-Canada, 6 octobre 2020, [ici.radio-canada.ca/nouvelle/1738861/taux-roulement-fonctionnaires-gouvernement-quebec-departs-volontaires](http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1738861/taux-roulement-fonctionnaires-gouvernement-quebec-departs-volontaires).







# 3

## ENJEUX, MISSION, VISION ET VALEURS



## 3.1 Enjeux stratégiques

Conjuguée aux consultations, l'analyse des contextes externe et interne a permis d'établir les principaux enjeux du Commissaire. Ces enjeux désignent des préoccupations que l'organisation doit traiter afin d'être en mesure de réaliser sa mission. Il s'agit d'éléments importants en lien avec la pérennité du Commissaire et son développement au cours des prochaines années.

### Les grands constats découlant de ces analyses sont les suivants :

L'attraction, le développement et l'engagement du personnel;

L'image, le rayonnement et la compréhension du rôle du Commissaire;

La performance du Commissaire et l'efficacité de ses processus.

## 3.2 Mission, vision et valeurs

### Mission

La mission d'un organisme constitue l'énoncé durable d'un but, la raison d'être de l'organisme. Cette mission décrit ce que fait l'organisme, pour qui et comment. Il a été jugé souhaitable de modifier légèrement cette mission comme elle était formulée dans le dernier plan stratégique. Dans la version révisée, le Commissaire souhaitait mettre l'accent sur les éléments essentiels de la loi, en s'inspirant de l'article 4 de la *Loi concernant la lutte contre la corruption*. Dans cette optique, la nouvelle version de la mission du Commissaire est la suivante :

*« Assurer, pour l'État, la coordination des actions de prévention et de lutte contre la corruption afin de contribuer à favoriser la confiance à l'égard des institutions publiques. »*



## Vision

La planification stratégique détermine les éléments essentiels à la réalisation de la vision de l'organisation. Un plan stratégique articulé autour d'une vision de l'avenir réaliste, crédible et mobilisatrice inscrit le Commissaire dans une logique proactive, ce qui est la marque des organisations reconnues comme chefs de file.

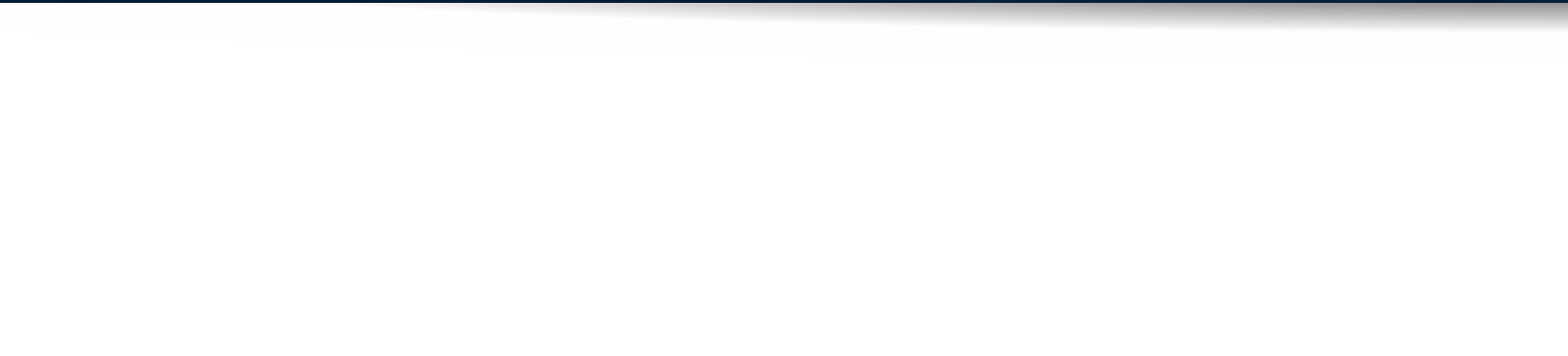
La vision du Commissaire repose sur trois mots importants : impact, leadership et confiance. Ces mots résument à la fois l'ensemble du plan stratégique et constituent le fondement de la vision retenue :

*« Le Commissaire à la lutte contre la corruption est un corps de police reconnu en raison de son impact dans la lutte contre la corruption au Québec, de son leadership au sein de sa communauté de pratique et de la confiance qu'il inspire auprès des citoyens. »*

Cette vision prend forme par ses actions appuyées sur les valeurs d'intégrité, de loyauté, de respect et de compétence.

IMPACT  
LEADERSHIP  
CONFIANCE





# 4

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES



Si la mission, la vision ainsi que les valeurs du Commissaire déterminent sa personnalité institutionnelle et délimitent ses grandes aspirations, les orientations stratégiques sont quant à elles plus concrètes et représentent les priorités d'action de l'organisme pour la période 2021-2024. L'orientation stratégique permet de déterminer la façon dont l'organisation répondra aux enjeux déterminés en respect de sa mission.

Le Commissaire s'est doté de trois grandes orientations stratégiques en lien avec ses enjeux stratégiques :

## DESCRIPTION

### ORIENTATION

#### Mobiliser nos talents vers le développement de l'expertise

Cette orientation mise sur le développement des expertises, dans un contexte où la multidisciplinarité constitue un facteur de succès dans la lutte contre la corruption. En outre, le Commissaire voudra mobiliser son personnel en misant sur la fierté.

#### Accroître notre notoriété et notre leadership

Dans le contexte où l'image et la réputation de l'UPAC doivent être renforcées, il convient pour le Commissaire de « prendre sa place », de mieux expliquer son rôle et les limites qui y sont associées.

En outre, le Commissaire doit contribuer à une gestion efficiente et cohérente de l'action gouvernementale en assumant un leadership auprès des organismes qui défendent l'intégrité de l'État.

#### Consolider notre organisation et innover dans nos façons de faire

Le Commissaire est une jeune organisation et doit, à ce titre, moderniser et optimiser ses façons de faire afin d'en améliorer l'efficacité, tout en poursuivant son développement et en générant des résultats dans ses activités.



# 5

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES, INDICATEURS ET CIBLES



## 5.1 Objectifs stratégiques

Un objectif stratégique précise les engagements prioritaires de l'organisation pour la période couverte par le plan stratégique. Il représente l'ampleur des changements désirés par le Commissaire en lien avec l'orientation stratégique de laquelle il découle.

Les objectifs 2021-2023 sont présentés à la figure suivante :

### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Mobiliser nos talents vers le développement de l'expertise	Accroître notre notoriété et notre leadership	Consolider notre organisation et innover dans nos façons de faire
<b>OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b>		
<p><b>1.1</b> Arrimer nos pratiques avec le cadre juridique et jurisprudentiel</p> <p><b>1.2</b> Assurer le maintien et le développement des compétences</p> <p><b>1.3</b> Développer le sentiment d'appartenance et la fierté</p>	<p><b>2.1</b> Créer et maintenir des liens avec les organismes qui défendent l'intégrité de l'État.</p> <p><b>2.2</b> Mieux communiquer notre mission et nos réalisations</p>	<p><b>3.1</b> Se doter de processus et ressources nécessaires à l'exercice de notre mission de corps de police spécialisé</p> <p><b>3.2</b> Renforcer le contrôle de la qualité dans les dossiers d'enquêtes</p> <p><b>3.3</b> Intégrer davantage la technologie pour être efficace et innover</p>





## 5.2 Indicateurs de performance

Un indicateur de performance est une mesure permettant de juger les progrès accomplis en vue de l'atteinte d'un objectif stratégique. Les indicateurs doivent idéalement être SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels. Une grande importance a été accordée par le Commissaire à l'élaboration d'indicateurs axés le plus possible sur les résultats de la stratégie (axés sur la finalité), avec des cibles annuelles mesurables, plutôt que des indicateurs d'activités ou seulement de volume<sup>3</sup>.

La définition de ces indicateurs pour chaque objectif stratégique et des cibles qui y sont associées permettra aux instances du Commissaire d'assurer un meilleur suivi dans la mise en œuvre du plan stratégique.

Ces indicateurs et ces cibles annuelles sont présentés ici :

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLES
1.1 Arrimer nos pratiques avec le cadre juridique et jurisprudentiel	Nombre d'heures de formation organisée à l'interne ou avec le Directeur des poursuites criminelles et pénales sur le cadre juridique et jurisprudentiel	Valeur de départ estimée : 10 heures par année  Rappel annuel + progression de 5 heures additionnelles/année
1.2 Assurer le maintien et le développement des compétences	Nombre de jours moyens de formation nécessaires diffusé par catégorie d'emploi	Actuel : 2,7 jours moyens Cibles : 2021-2022 : 3,0 2022-2023 : 3,5 2023-2024 : 3,5
1.3 Développer le sentiment d'appartenance et la fierté	Taux de départs volontaires	Cible : moyenne des organismes du secteur public Valeur actuelle : 17% Cible : maintenir un taux de 16 % chaque année
	Indice de mobilisation du personnel	Sondage annuel de HEC Montréal Valeur de départ : à déterminer Cible : +0,5% par année

<sup>3</sup> Les indicateurs de processus ou d'activités peuvent être, par exemple, la réalisation d'une action à un temps donné, comme le dépôt d'un plan de communication. Il ne s'agit pas vraiment ici d'un indicateur, mais plutôt d'une action. Quant aux indicateurs de volume, ils sont à traiter avec parcimonie. Par exemple, on peut réviser 50 processus avec peu d'impact, alors qu'une seule révision pourrait amener plus de résultats : c'est la finalité qui compte. Le Commissaire s'est assuré, dans la mesure du possible, d'éviter ces indicateurs.



OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLES
2.1 Créer et maintenir des liens avec les organismes qui défendent l'intégrité de l'État	Nombre d'actions concertées déployées avec les organismes qui défendent l'intégrité de l'État <sup>4</sup>	Actuel : 7 actions concertées formelles Cible : 2 liens additionnels par année
2.2 Mieux communiquer notre mission et nos réalisations	Pourcentage de la population qui connaît le rôle de l'UPAC	Valeur actuelle : 63 % Cible : augmentation annuelle d'au moins 1%
3.1 Se doter des processus et ressources nécessaires à l'exercice de notre mission de corps de police spécialisé	Pourcentage de réalisation du protocole d'entente avec le ministère de la Sécurité publique (processus et systèmes autonomes)	Valeur de départ : protocole d'entente révisé Cibles : 2021-2022 : 25 % 2022-2023 : 40 % 2023-2024 : 60 %
3.2 Renforcer le contrôle de la qualité dans les dossiers d'enquêtes	Pourcentage d'analyses rétrospectives réalisées avec les procureurs pour les dossiers complétés ou après les opérations planifiées	Valeur actuelle : non comptabilisée Cibles : 2021-2022 : 80 % 2022-2023 : 90 % 2023-2024 : 100 %
3.3 Intégrer davantage la technologie pour être efficace et innover	Pourcentage d'avancement dans la mise en œuvre des initiatives technologiques (Centre de renseignements policiers du Québec, numérisation, système de gestion des enquêtes standardisé, etc.) visant le partage d'informations avec la communauté policière	Valeur actuelle : 0 % Cibles : An 1 : 33 % An 2 : 66 % An 3 : 100 %

<sup>4</sup> Une fiche indicateur définira les actions ayant un impact sur l'intégrité de l'État (par exemple un protocole, une formation conjointe, etc.).

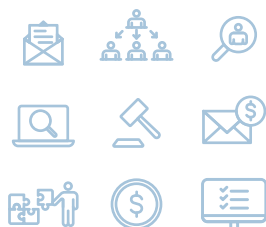




# PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2021-2024

## TABLEAU SYNOPTIQUE

ORIENTATIONS	OBJECTIFS
<b>1. Mobiliser nos talents vers le développement de l'expertise</b>	1.1 Arrimer nos pratiques avec le cadre juridique et jurisprudentiel
	1.2 Assurer le maintien et le développement des compétences
	1.3 Développer le sentiment d'appartenance et la fierté
<b>2. Accroître notre notoriété et notre leadership</b>	2.1 Créer et maintenir des liens avec les organismes qui défendent l'intégrité de l'État
	2.2 Mieux communiquer notre mission et nos réalisations
<b>3. Consolider notre organisation et innover dans nos façons de faire</b>	3.1 Se doter des processus et ressources nécessaires à l'exercice de notre mission de corps de police spécialisé
	3.2 Renforcer le contrôle de la qualité dans les dossiers d'enquêtes
	3.3 Utiliser davantage les technologies pour être efficace et innover



INDICATEURS	CIBLES
Nombre d'heures de formation organisée à l'interne ou avec le Directeur des poursuites criminelles et pénales sur le cadre juridique et jurisprudentiel	Valeur de départ estimée : 10 heures par année Rappel annuel + progression de 5 heures additionnelles/année
Nombre de jours moyens de formation nécessaires diffusé par catégorie d'emploi	Actuel : 2,7 jours moyens Cible : 2021-2022 : 3,0 2022-2023 : 3,5 2023-2024 : 3,5
Taux de départs volontaires	Cible : moyenne des organismes du secteur public Valeur actuelle : 17% Cible : maintenir un taux de 16 % chaque année
Indice de mobilisation du personnel	Sondage annuel de l'École des HEC. Valeur de départ : à déterminer Cible : +0,5% par année
Nombre d'actions concertées déployées avec les organismes qui défendent l'intégrité de l'état	Actuel : 7 actions concertées formelles Cible : 2 liens additionnels par année
Pourcentage de la population qui connaît le rôle de l'UPAC	Valeur actuelle : 63% Cible : augmentation annuelle d'au moins 1%
Pourcentage de réalisation du protocole d'entente avec le MSP (processus et systèmes autonomes)	Valeur de départ : protocole d'entente révisé 2021-2022 : 25% 2022-2023 : 40% 2023-2024 : 60%
Pourcentage d'analyses rétrospectives réalisées avec les procureurs pour les dossiers complétés ou après les opérations planifiées	Valeur actuelle : non comptabilisée Cibles : 2021-2022 : 80% 2022-2023 : 90% 2023-2024 : 100%
Pourcentage d'avancement dans la mise en œuvre des initiatives technologiques (CRPQ, numérisation, système de gestion des enquêtes standardisé, etc.) visant le partage d'informations avec la communauté policière	Valeur actuelle : 0% An I : 33% An II : 66% An III : 100%









COMMISSAIRE À LA LUTTE  
CONTRE LA CORRUPTION

Commissaire à la lutte contre la corruption  
2100, avenue Pierre-Dupuy  
Aile 2, 3<sup>e</sup> étage, local 3010  
Montréal (Québec) H3C 3R5