



SERVICE DE QUALITÉ PAR LA POLICE COMMUNAUTAIRE

GUIDE DE L'ANIMATEUR - LES AFFICHES ÉDUCATIVES DE LA GRC

INTRODUCTION

Cette carte est un outil d'apprentissage conçu pour mieux vous faire comprendre la transition qu'a effectuée la GRC et l'engagement qu'elle a pris en vue d'assurer un service de qualité par l'application des principes de la police communautaire. Elle doit servir à favoriser les échanges entre les employés, les clients et les partenaires de la GRC en examinant l'orientation que celle-ci a choisie pour l'avenir. La carte indique aussi les projets clés que nous avons réalisés et notre stratégie pour les années futures.

DÉMARRAGE

Les images contenues sur cette carte expliquent le processus suivi par la GRC dans sa

transition vers des services de police de qualité par la police communautaire. Le présent guide se divise en sept sections afin d'expliquer de façon plus détaillée les projets réalisés et les changements apportés tout au long de cette transition.

DIRECTIVES À L'INTENTION DES ANIMATEURS

Faites lire à haute voix par un membre du groupe la partie narrative désignée par le symbole ❖, à raison d'une section à la fois. En vous reportant à la carte, incitez les participants à poser le plus de questions possible pour chaque section afin d'accroître leurs connaissances et de faciliter la compréhension des points à l'étude. Chaque section comporte des questions susceptibles d'être posées, suivies des réponses. Incitez les participants à trouver les réponses d'eux-mêmes. N'oubliez pas de les ramener sur la bonne voie s'ils s'éloignent du sujet ou s'ils s'embourbent.

SECTION UN

LE BESOIN D'UN CHANGEMENT

❖ Le bas de la carte illustre les caractéristiques du modèle professionnel de lutte contre la criminalité que la GRC employait comme méthode de prestation de services. Ce modèle était devenu inefficace et était une indication qu'il fallait changer la façon de procéder. En adoptant les principes de la police communautaire en 1989, la GRC s'est engagée à offrir des services selon un modèle plus axé sur la clientèle. Elle conserve de l'ancien modèle des valeurs policières telles que l'intégrité, l'honnêteté et le professionnalisme, mais elle y ajoute les valeurs suivantes : résolution des problèmes de la collectivité, partenariat, transparence et responsabilité. La police communautaire est la philosophie multidimensionnelle essentielle à l'avenir de la GRC. Ainsi, c'est en ayant la police communautaire comme base que la transition a commencé à réunir la police et la collectivité. ❖

Quels aspects du modèle professionnel de lutte contre la criminalité rendaient celui-ci inefficace?

- Accent sur l'efficacité plutôt que sur l'efficacité
- Attention sur des méthodes et des stratégies réactives face aux incidents
- Importance accordée à la quantité plutôt qu'à la qualité
- Bureaucratie accrue
- Mise en place de structures dénotant une mentalité restrictive (par exemple, des immeubles érigés en forteresses, absence de transparence)
- Création d'un système fermé

- Commandement et contrôle
- Peu d'attention pour les victimes
- Baisse de la confiance du public

Pourquoi la transition vers la police communautaire était-elle nécessaire?

- Changements législatifs (*Loi sur la GRC*, Comité externe d'examen, *Charte des droits et libertés*, Commission des plaintes du public)
- Croissance organisationnelle (cloisonnement)
- Peur accrue de la criminalité chez le public
- Hausse des taux de criminalité
- Statistiques éloquentes
- Frustration de la police et de la collectivité
- Non-résolution des problèmes à l'origine de la criminalité
- Modification des valeurs
- Écart important entre le programme de la police et les attentes du public
- Contestations du mandat (révision des programmes)
- Village mondial
- Dépendance du système de justice pénale et des mesures de dissuasion (répression de la criminalité)
- Responsabilité envers le public

Comment la police a-t-elle réagi?

- En règle générale, les organisations policières ont réagi à la demande de changement de l'une des trois façons suivantes :
 - i. Renforcement du statu quo et aucune attention à la nécessité d'apporter des changements
 - ii. Accent accru sur des programmes comme la prévention criminelle, les relations sociopoliçières et les comités consultatifs
 - iii. Adoption des principes de la police communautaire comme méthode de prestation de services

SECTION DEUX

LES ÉLÉMENTS DU CHANGEMENT

❖ Le changement vers la police communautaire a été facilité par l'élaboration d'un plan de transition comprenant tous les éléments de cette philosophie. Afin de garantir un changement durable, il était évident qu'il fallait apporter des modifications dans les trois domaines suivants : stratégie, structures et systèmes, culture.

La stratégie est le lien entre les besoins de la collectivité ou de la clientèle et la mission, la vision et les valeurs de la Gendarmerie. Les structures et les systèmes deviennent les mécanismes de soutien pour la mise en oeuvre des stratégies. La mission d'une organisation est relativement stable; ainsi, au fur et à mesure que des modifications du milieu se produisent, la stratégie change. Les éléments de soutien des systèmes et des structures changent aussi en conséquence.

Ces éléments sont tels qu'ils se chevauchent et se soutiennent l'un l'autre. Par conséquent, des changements dans un élément entraînent des modifications dans les autres. Au fur et à mesure que chaque élément subit un changement, il est clair que les méthodes efficaces d'antan seront intégrées à des nouvelles afin de remplacer les anciennes méthodes inefficaces et non efficientes. ❖

Qu'entend-on par **structures** et **systèmes**?

- La structure est le style adopté par l'organisation pour gérer ses activités, les rapports hiérarchiques, la formation, les rôles et les rétributions. La conception des structures dans le mécanisme de soutien permet l'exécution des stratégies.

Quels changements faut-il apporter aux structures et aux systèmes?

- Transition vers une structure décentralisée
- Accent accru sur la souplesse, l'innovation et la créativité
- Programme de formation équilibré comprenant la résolution de problèmes, le leadership, la médiation, etc.
- Augmentation de la responsabilité et des pouvoirs discrétionnaires accordés aux personnes
- Rôle accru des patrouilleurs (polyvalence)
- Rendement fondé sur la «qualité»

- Attention aux répercussions à long terme des stratégies
- Partage stratégique du leadership relativement au changement
- Amélioration des rétributions et des primes
- Plus grande portée de commandement
- Transfert de la prise de décisions à l'échelon le plus bas possible
- Perfectionnement accru des employés
- Renforcement de l'information et de la communication

Qu'entend-on par **stratégie**?

- La stratégie met en cause la relation de la Gendarmerie avec ses clients. L'accent est mis sur le genre de services offerts et la manière dont ils sont assurés. Les stratégies sont conçues en fonction de l'engagement pris envers la communauté et les clients. Les stratégies internes contribuent à la prestation de services externes.

Quels changements faut-il apporter aux stratégies?

- Grande importance accordée au service à la collectivité
- Ajout de méthodes proactives
- Interaction et communication accrues avec la collectivité et les employés (consultation)
- Accent sur la résolution des problèmes de la collectivité
- Accroissement de l'efficacité (prendre les bonnes mesures)
- Transition depuis des stratégies imposées par la technologie vers des stratégies dictées par les besoins et appliquées à l'aide de la technologie

Qu'entend-on par **culture**?

- La culture organisationnelle consiste en un ensemble de normes, de valeurs et de comportements qui trouvent leur expression dans la façon d'agir de tous les employés et dans les rapports qui existent entre ces derniers. Exemples : l'École de la GRC, la Sous-division de Lethbridge, le Détachement de Burnaby.

Quels changements faut-il apporter à la culture?

- Culture de retenue
- Accent sur le perfectionnement, la créativité et l'adaptation

- Mise en question des suppositions et des méthodes
- Transparence, communication efficace et responsabilité à l'égard des résultats
- Accroissement du professionnalisme externe
- Habilitation et responsabilisation
- Adoption d'un style de leadership qui renforce les véritables objectifs de la Gendarmerie

Quels sont quelques-uns des résultats des changements à la culture?

- Amélioration du moral
- Satisfaction professionnelle accrue
- Meilleures relations internes et externes

SECTION TROIS

LEADERSHIP PARTAGÉ: DÉFINIR LA 'MISSION, LA VISION, LES VALEURS ET L'ENGAGEMENT'

❖ À mesure que la GRC faisait la transition depuis le modèle professionnel de lutte contre la criminalité vers la police communautaire, il est devenu évident que la Gendarmerie devait savoir où elle se dirigeait et comment elle allait s'y rendre. Pour définir notre avenir, il est donc essentiel de créer un but et une orientation qui suscitent de l'inspiration et de la motivation, et qui soient partagés par tous les employés de la GRC. La mission, la vision et les valeurs sont au cœur des gens et des organisations. La création de l'énoncé de mission de la GRC est un processus qui aide à clarifier la mission, la vision et les valeurs.

L'exercice sur le leadership partagé (aussi appelé collégialité du commandement) a jeté les bases pour l'élaboration des énoncés de mission, de vision et de valeurs qui servent à soutenir les principes de la police communautaire en définissant l'engagement de la GRC envers les employés, la collectivité et les clients. La GRC a consacré des efforts à travailler en partenariat grâce à un processus collectif de résolution de problèmes. Ce processus favorise le développement du sens du commandement chez tous les employés par l'habilitation, le partage des responsabilités et l'obligation de rendre des comptes. ❖

Qu'est-ce qu'une **mission**?

- Elle répond à la question suivante : « Pourquoi existons-nous ».
- Elle indique les besoins des clients que la GRC tentera de combler et la méthode qu'elle emploiera pour ce faire.

Qu'est-ce qu'une **vision**?

- Elle répond à la question suivante : « Que veut devenir la Gendarmerie? »
- Elle définit l'orientation de la GRC.
- Elle précise les rôles et les objectifs de la Gendarmerie pour l'avenir.

Que sont les **valeurs**?

- Il s'agit de critères ou de lignes directrices s'appliquant à la façon dont nous traitons les gens et prenons des décisions.
- Les valeurs sont alignées sur les principes.

En quoi consistait l'exercice mené à la GRC relativement au leadership partagé?

- Il s'agissait d'une série de processus qui ont permis au plus grand nombre d'employés possible de participer à l'élaboration et à la formulation de la mission, de la vision, des valeurs et des engagements envers les employés et les collectivités.

Quels ont été les résultats de cet exercice?

- Il a fallu dix mois pour le réaliser.
- Il a fait appel à la participation directe d'environ 35 p. 100 des employés et à la contribution indirecte d'un plus grand nombre d'entre eux.
- On a encouragé les gens à utiliser tous les moyens de communication (notes de service, téléphone, courrier électronique, groupes de consultation, etc.).
- On a formulé la mission, la vision, les valeurs et les engagements, et on a dressé une liste détaillée des questions et des préoccupations qui ont été laissées en veilleuse (et qui ont fait l'objet d'un numéro spécial du Pony Express).
- Les résultats ont été présentés à la haute direction et aux commandants divisionnaires à Charlottetown en juin 1996. Les voici :

MISSION

La Gendarmerie royale du Canada est le service de police national du Canada. Fière de

ses traditions et sûre de pouvoir relever les défis des années à venir, la Gendarmerie s'engage à maintenir la paix, à assurer le respect de la loi et à offrir un service de qualité de concert avec les collectivités qu'elle sert.

VISION

Nous voulons:

- être une organisation progressiste, proactive et innovatrice
- fournir un service de la plus haute qualité grâce à un leadership dynamique, à la formation et à la technologie, de concert avec les collectivités que nous servons
- être responsable et efficace grâce au partage du processus décisionnel
- assurer un milieu de travail sain qui favorise l'esprit d'équipe, la libre communication et le respect mutuel
- promouvoir la sécurité des collectivités
- faire preuve de leadership dans la quête de l'excellence

VALEURS FONDAMENTALES DE LA GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

Consciente du dévouement de tous ses employés, la Gendarmerie royale du Canada s'engage à créer et à préserver un milieu de travail propice à leur sécurité, à leur bien-être et à leur fonctionnement, en s'inspirant des valeurs fondamentales suivantes :

- intégrité
- honnêteté
- professionnalisme
- compassion
- respect
- responsabilité

ENGAGEMENT ENVERS LES COLLECTIVITÉS

Les employés de la Gendarmerie royale du Canada démontrent leur engagement envers les collectivités par :

- le traitement de tous sans préjugés et dans le respect
- la responsabilisation
- la solution conjointe des problèmes
- l'ouverture à la diversité culturelle
- l'amélioration de la sécurité du public
- le partenariat et la consultation
- la communication franche et ouverte
- l'utilisation efficace et efficiente des ressources
- un service ponctuel et de qualité

ENGAGEMENT ENVERS LES EMPLOYÉS DE LA GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

Consciente que ses employés représentent son plus grand atout, la Gendarmerie royale du Canada s'engage, dans une perspective de partage du leadership, à :

- assurer des communications à deux sens, franches et ouvertes
- faire preuve de leadership par la responsabilisation de tous les niveaux
- traiter tous les employés avec le même respect et la même considération
- assurer la sécurité des employés par l'élaboration et l'application de normes minimales de ressourcement
- offrir une formation ponctuelle, répondant aux besoins et aux exigences des postes
- assurer une gestion efficace et efficiente des ressources humaines grâce à la consultation, au travail d'équipe et à l'habilitation à tous les niveaux
- assurer un milieu de travail sûr et exempt de harcèlement
- encourager et reconnaître l'innovation et la créativité
- instaurer des systèmes justes et équitables pour :
 - reconnaître les employés au rendement supérieur
 - s'occuper des questions de rémunération et de droit aux prestations

- atténuer les difficultés financières causées par le lieu de travail de l'employé
- traiter avec les employés ayant un rendement médiocre
- régler les cas de discipline et de licenciement,
- favoriser la santé, la sécurité et le bien-être
- disposer de ressources humaines, financières et matérielles suffisantes
- améliorer la sécurité d'emploi en faisant la promotion active de ses services

❖ Le défi pour la GRC consiste à faire de l'énoncé de mission non pas une platitude affichée au mur, mais plutôt un document de travail incrusté dans le cœur et l'esprit de tous les employés. L'énoncé de mission devrait servir de baromètre sur lequel on se fie pour prendre toutes les décisions et modeler les comportements.

L'énoncé de mission, lorsqu'il est partagé et qu'on s'y conforme, constitue un noyau immuable d'identité commune qui assure une stabilité et une direction dans un cadre dynamique. ❖

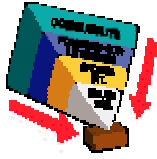
SECTION QUATRE

ENGAGEMENT ENVERS LES EMPLOYÉS

❖ L'engagement envers les employés est fondé sur la connaissance du fait qu'avant de pouvoir demander aux employés d'offrir des services de qualité aux collectivités et aux clients, la GRC doit fournir des services de qualité à ses employés afin de les préparer à faire de même. Au fur et à mesure que la transition avance, il est important de noter que les organisations de qualité 1) traitent toujours leurs employés comme elles traiteraient leurs meilleurs clients et 2) se transforment avant de tenter de changer ceux qui les entourent.

La GRC continue de s'efforcer d'aider les employés à adopter et à appliquer eux-mêmes les principes de la police communautaire et le programme de partage du leadership. Elle s'est assurée de respecter son engagement envers ses employés en apportant des modifications à ses activités, à ses règles et à ses méthodes, ainsi qu'en créant des programmes pertinents et des outils de formation, parmi lesquels fait partie cette carte.

RESTRUCTURATION



La réorganisation, la décentralisation et la rationalisation des opérations et des activités administratives sont en cours.

TECHNOLOGIE

La GRC continue de mettre au point des technologies nouvelles et innovatrices afin d'améliorer la prestation des services. Celles-ci aident les membres à mieux effectuer leur travail en améliorant la qualité des données reçues et en augmentant l'efficacité et les fonctionnalités des systèmes d'information. On est donc passé de méthodes imposées par la technologie à des méthodes appliquées à l'aide de la technologie. ❖



Dans quels domaines des progrès technologiques ont-ils été réalisés?

- Développement de logiciels
- Système intégré de rapports sur les renseignements judiciaires (SIRRJ)
- Système universel de rapports simplifiés (SURS)
- Terminaux mobiles (installés dans les véhicules)
- Système CIIDS

DÉVELOPPEMENT DE LOGICIELS

Qu'est-ce que le développement de logiciels?

- Il s'agit de l'élaboration de programmes informatiques conçus pour saisir efficacement des données afin d'aider la GRC à mener des enquêtes et à gérer des programmes d'application de la loi.

Quels sont des exemples de nouveaux logiciels?

- Le Système intégré de gestion de la GRC utilisé pour les programmes fédéraux
- Le Répertoire des objets d'arts volés (système ROSA) pour Interpol
- Le logiciel d'enquête sur les introductions par effraction, etc.

SYSTÈME INTÉGRÉ DE RAPPORTS SUR LES RENSEIGNEMENTS JUDICIAIRES

(SIRRJ)

Qu'est-ce que le SIRRJ?

- Il s'agit d'un système convivial qui prend en considération les besoins de la police et qui est exploité en partenariat avec la grande collectivité policière.

À quoi doit servir le SIRRJ?

- Remplacer le Système de rapports sur les renseignements judiciaires (SRRJ) et le Système des rapports statistiques sur les opérations (système RSO), lesquels ont fait leur temps.
- Profiter des avantages de la technologie moderne de l'information.
- Saisir, analyser et interrelier des renseignements sur des incidents, des personnes, des véhicules, des biens, des endroits, des commerces, des délits et des groupes.
- Permettre aux services qui gèrent des incidents de saisir les données une seule fois et de les réutiliser.

Quels sont les aspects importants du SIRRJ?

- Système de gestion des incidents
- Intégration de systèmes non reliés entre eux
- Saisie non répétitive des données et usage multifonctionnel
- Ensemble d'applications répondant aux mêmes normes en matière d'architecture et de données

GESTION DES RISQUES

❖ Faire davantage appel à la participation, à l'esprit innovateur et à la créativité des employés comporte un risque d'échec, c'est-à-dire le risque que des erreurs de jugement soient commises, ce qui a traditionnellement amené la direction à exercer des contrôles serrés.



Les approches innovatrices, de par leur nature même, n'ont pas toujours été couronnées de succès. L'innovation peut se produire à la suite de tâtonnements. Par le passé, lorsqu'une «mauvaise» décision était prise ou qu'il y avait impasse, l'initiative était considérée comme un échec. Toutefois, les organisations qui assurent des services de qualité ont redéfini l'échec. Elles comprennent que les échecs font partie de l'apprentissage et qu'ils peuvent se produire. Ce qui est plus important encore, c'est qu'elles croient qu'une crainte générale de l'échec réprime l'innovation et la

créativité. Dans un tel environnement, les nouvelles initiatives ne sont tout simplement pas mises en application suffisamment rapidement ou avec l'effet voulu pour répondre efficacement aux changements qui se produisent sans cesse.

La révision et la rationalisation des méthodes constituent une autre façon pour la GRC de continuer à aider les employés à faire face à la transition. Après qu'on eut cerné le besoin d'instaurer et de mettre en application des méthodes de gestion efficaces, le processus d'examen de la gestion a été révisé afin qu'il tienne compte davantage du principe de l'habilitation. On a accordé aux divisions une plus grande latitude pour appliquer les principes de la gestion des risques dans leurs activités. Les chefs de service peuvent maintenant repérer et gérer les activités à haut risque (facteurs de risque) grâce à ce mécanisme d'auto-vérification. La gestion des risques exige aussi une responsabilité accrue du chef tant envers la GRC qu'envers la collectivité. ❖

Qu'est-ce que le risque?

- Le risque est la probabilité qu'un événement se produise.

Qu'est-ce que l'appréciation ou la gestion des risques?

- Il s'agit de l'évaluation des activités à haut risque par rapport à des facteurs de risque prédéterminés.

Que sont les facteurs de risque?

- Les facteurs de risque sont des conditions, des activités ou des fonctions particulières appliquées ou exécutées dans une région, une division, un service, une section ou un groupe, qui ont une incidence directe sur les opérations et qui permettent au service de remplir son mandat.

Quels sont des exemples de facteurs de risque?

- Date et résultats du dernier examen
- Importance du service en ce qui a trait aux ressources humaines et matérielles
- Changements à la gestion
- Préoccupations d'ordre financier
- Enquêtes criminelles majeures
- Tendances en matière d'analyse de la criminalité
- Charge de travail
- Degré de satisfaction des clients
- Résultats des enquêtes auprès des employés

Pourquoi l'appréciation ou la gestion des risques est-elle effectuée?

L'appréciation ou la gestion des risques est effectuée pour :

- reconnaître les activités qui exigent une attention particulière;
- évaluer le risque associé à chaque activité;
- apprécier la gravité des effets des activités à risque sur les opérations;
- repérer les services qui risquent le plus de faire l'objet d'un examen de la gestion;
- choisir les activités qui feront l'objet d'un examen;
- aider les chefs à gérer leur service de façon efficiente, efficace et économique;
- fournir aux cadres supérieurs des renseignements précis sur les résultats relatifs au rendement.

Quelles sont quelques-unes des conséquences de la gestion des risques?

- Faire davantage appel à la participation, à l'esprit innovateur et à la créativité des employés comporte un risque d'échec, c'est-à-dire le risque que des erreurs de jugement soient commises, ce qui a traditionnellement amené la direction à exercer des contrôles plus serrés. De par leur nature même, les approches innovatrices n'ont pas toujours été couronnées de succès. Dans les organisations qui assurent des services de qualité, il est reconnu que les échecs font partie du processus d'apprentissage.
- La crainte constante de l'échec, perçue ou réelle, réprime l'innovation et la créativité.

Qui détermine les facteurs de risque?

- Le chef de service, en consultation avec les employés.

À quel moment les facteurs de risque n'entrent-ils plus en jeu?

- Lorsque les contrôles de la direction ont permis de réduire ou d'éliminer le risque connexe.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT



❖ La création du budget de fonctionnement de service au sein de la GRC s'est traduite par la délégation en aval des budgets de fonctionnement directement aux divisions et aux services à partir d'un budget géré par

l'administration centrale. ❖

Quels sont les avantages du budget de fonctionnement de service?

- Augmentation de la responsabilité, des pouvoirs et du contrôle aux niveaux divisionnaires
- Pouvoir accru accordé aux gestionnaires pour administrer tous les éléments financiers de leurs budgets
- Habilitation et incitation des chefs de service à faire preuve d'innovation dans les améliorations qu'ils apportent aux services de police.
- Souplesse des gestionnaires à remanier les ressources à l'intérieur du budget de fonctionnement total en fonction de leurs propres priorités
- Capacité des gestionnaires à réinvestir les économies, s'il y a lieu, dans d'autres achats prioritaires
- Maintien d'un service de police de qualité supérieure et d'un degré élevé de satisfaction des clients

Comment la GRC, en particulier les gestionnaires, a-t-elle réagi?

- Réaction positive de tous les cadres hiérarchiques face à la délégation et à l'habilitation accrues (éléments clés des principes de la police communautaire)
- Meilleure connaissance des préoccupations d'ordre budgétaire (par exemple, l'utilisation des fonds affectés à la rémunération)
- Sentiment, chez les gestionnaires, que la souplesse et le plus grand contrôle sur des ressources disponibles plus importantes compensaient grandement le fardeau imposé par la responsabilisation accrue
- Formulation de commentaires, par les gestionnaires, sur l'autonomie dont ils jouissent pour «magasiner» afin de réaliser des économies d'argent
- Sentiment accru d'être efficace dans les activités quotidiennes
- Plus grande satisfaction des employés

MODE ALTERNATIF DE RÉOLUTION DES CONFLITS (MARC)

❖ Le MARC est un groupe de méthodes officieuses utilisées pour résoudre les conflits au sein de la GRC. Il met l'accent sur le dialogue et sur un style de gestion qui permet de régler des problèmes et des conflits avant que ceux-ci ne s'aggravent et qu'on ne commence à remplir la paperasserie nécessaire pour les procédures officielles. Il sert à créer un processus plus efficient ainsi qu'à établir et à maintenir des voies de communications ouvertes; ses éléments doivent en venir à faire partie de l'ensemble des compétences de tous les employés. ❖



Quels sont les éléments clés du MARC?

- Médiation
- Négociation
- Recherche des faits ou enquête
- Évaluation neutre précoce
- Comités d'évaluation par des pairs
- Arbitrage non exécutoire
- Arbitrage

Quels sont les avantages du MARC pour les employés?

- Résolution des conflits à l'échelon le plus bas possible
- Processus volontaire (droit de se retirer)
- Ententes ayant force obligatoire
- Instauration de limites de temps pour les deux parties
- Protection des limites de temps accordées à l'employé
- Capacité des cadres à déléguer des pouvoirs décisionnels
- Incitation à communiquer
- Ouverture vers d'autres solutions
- Reconnaissance de l'avantage de la communication entre les parties

EXAMEN DES POLITIQUES

❖ La réduction, l'élimination, la simplification et la fonctionnalité améliorée des politiques ont été amorcées au moyen d'un examen des politiques. La GRC s'est engagée à examiner toutes les politiques en appui aux membres qui sont chargés de la prestation de services. ❖



Quels sont les objectifs de l'examen des politiques?

- Améliorer la structure et la présentation des directives et promouvoir les concepts suivants : habilitation, gestion des risques, innovation, responsabilisation et prise de décisions consultative.
- Faciliter la mise en oeuvre de la police communautaire.
- Accorder davantage de souplesse aux personnes chargées de la prestation des services.

Quels seront ses effets sur la GRC?

- La restructuration des politiques en fonction des principes de la police communautaire et la décentralisation des responsabilités concernant les politiques habilitantes accordent aux membres un plus grand pouvoir discrétionnaire et mettent à nouveau l'accent sur l'engagement à changer l'ancien modèle.

PERFECTIONNEMENT DES EMPLOYÉS



❖ Dans son engagement à aider les employés à adopter et à appliquer eux-mêmes les principes de la police communautaire, la GRC a créé le Programme de perfectionnement continu des employés (PPCE). Ce dernier sert à répondre aux besoins des employés en matière de compétences, de connaissances, de techniques et de formation, afin de les inciter à toujours chercher à apprendre et à s'améliorer. Contrairement à la formation hors du cadre de travail, le PPCE offre une formation pratique, interactive et pertinente accessible à tous. ❖

Qu'est-ce que le Programme de perfectionnement continu des employés (PPCE)?

- Il s'agit d'un programme de formation en cours d'emploi conçu pour offrir des possibilités d'apprendre sur le tas et, s'il y a lieu, des occasions d'obtenir une formation régulière.
- C'est un moyen de promouvoir l'apprentissage et l'amélioration continus chez les employés.
- Il s'agit d'une base de données automatisée sur les ressources éducatives (à accès en direct) qui comprend une description des tâches que les

employés doivent exécuter et des compétences requises pour pouvoir effectuer ces tâches.

Quelle est l'utilité du PPCE?

- Développer les compétences et les qualités considérées comme essentielles à l'exécution des tâches quotidiennes à tous les échelons de responsabilité et pour le perfectionnement à long terme.
- Assurer la transformation organisationnelle et l'amélioration continue des produits et des services.
- Accroître la satisfaction professionnelle des employés.
- Permettre une plus grande mobilité à l'intérieur des échelons de responsabilité et entre ceux-ci.
- Comment fonctionne le Programme de perfectionnement continu des employés?
- Suivant les principes du modèle de résolution des problèmes CAPRA, chaque employé est incité à évaluer lui-même ses besoins en matière de formation et de compétences dans les domaines où il juge qu'il a des lacunes.
- Les employés sont habilités à faire les démarches nécessaires pour acquérir les compétences qui leur manquent. Des renseignements sur un très grand nombre de questions sont continuellement accessibles en direct à toutes les personnes qui en font la demande.

Pourquoi la GRC a-t-elle adopté le Programme de perfectionnement continu des employés?

- Elle a adopté ce programme afin de prévoir et de satisfaire les besoins des employés, des clients et des collectivités, de même que de s'adapter aux nouvelles exigences en matière de prestation de services.
- Ce programme applique les compétences incluses dans le modèle CAPRA à n'importe quel poste particulier.
- Il permet de réduire la formation hors du lieu de travail et l'acquisition répétitive de certaines compétences.
- Il permet d'accroître la formation pratique.
- Il donne la chance de fournir des renseignements supplémentaires aux employés de façon continue.
- Il est facilement accessible à tous.

- Il constitue une façon de mettre à jour et de fournir continuellement des renseignements pertinents sur les tâches des employés.
- Il permet de développer un cadre où les employés pourront apprendre et se perfectionner sans cesse.
- Il améliore les conditions de travail des employés.
- Il aide la GRC à offrir un service de meilleure qualité à ses clients.

SECTION CINQ

ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ ET LES CLIENTS

❖ Au fur et à mesure que des changements fondamentaux sont effectués au sein de la GRC chez les employés et les cadres, les services fournis à la collectivité et aux clients font aussi l'objet d'une restructuration intentionnelle. Suivant les principes de la police communautaire et la vision de partage en matière de leadership, l'engagement d'offrir des services de qualité aux clients et à la collectivité signifiait que ces personnes en viendraient à participer davantage à la prestation de leurs propres services de police. De nouveaux programmes, des consultations et des partenariats ont été lancés afin d'amener les clients, la collectivité et la GRC à travailler en collaboration plus étroite afin d'atteindre le même objectif, à savoir un service de qualité par la police communautaire. ❖

CONSULTATION DES CLIENTS

Dans l'ancien cadre de «commandement et de contrôle», les organisations comme la GRC laissaient entendre qu'elles savaient ce qui était le mieux pour leurs employés et les clients et les collectivités qu'elles servaient. D'un autre côté, les organisations qui se sont engagées à offrir un service de qualité s'assurent de cerner et de gérer les besoins et les attentes des clients. Cela ne peut se faire qu'au moyen de nombreuses formes de consultation.



Quelles sont certaines méthodes de consultation des clients?

- Comités consultatifs communautaires
- Rencontres de discussion ouverte
- Entrevues régulières

- Enquêtes auprès des clients
- Fiches de commentaires
- Groupes de consultation
- Contacts non officiels réguliers

En consultant les clients et les collectivités au sujet de la qualité suffisante des services, les organisations peuvent fournir des services prioritaires de la façon la plus rentable possible, maximisant ainsi la satisfaction des clients.

RESPONSABLE DEVANT LE PUBLIC

❖ En adoptant le modèle de police communautaire, la GRC s'est engagée à devenir plus responsable devant les collectivités et les citoyens qu'elle sert en adaptant les services de police aux besoins et aux préoccupations du public. ❖



Comment la GRC s'y prendra-t-elle pour être plus responsable devant le public?

- En définissant les priorités de la police en consultation avec la collectivité (Les plans opérationnels annuels et à long terme sont établis en collaboration.)
- En modifiant les processus internes d'étude et de vérification afin d'examiner la qualité des services fournis et en demandant à la collectivité de faire part de ses observations au sujet du rendement
- En cernant et en réglant les problèmes
- En faisant appel à toutes les formes de consultation

PARTENARIAT



❖ Le partenariat avec la collectivité et les clients constitue l'un des principes fondamentaux de la police communautaire. Il suppose la création d'un processus interactif entre la police et la collectivité par lequel les problèmes de criminalité et les problèmes sociaux sont cernés et résolus conjointement. La GRC s'efforce d'établir et de promouvoir activement un cadre opérationnel dans lequel les renseignements, la charge de travail, les préoccupations, les solutions, les ressources et la responsabilité concernant la qualité de vie sont partagés avec la collectivité et les organisations compétentes. ❖

Quels sont quelques-uns des avantages de l'établissement de partenariats?

- Voies de communication ouvertes; échange de renseignements

- Satisfaction des besoins et des objectifs communs
- Prestation partagée des services de police
- Confiance accrue entre la collectivité et la police
- Promotion d'un esprit de travail empreint de collaboration entre divers services
- Répartition productive du travail
- Visibilité accrue de la police
- Ressources plus importantes
- Reconnaissance des groupes ayant des besoins particuliers
- Partage des idées et des meilleures pratiques
- Efficacité et efficience dans la planification et la résolution des problèmes

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

❖ Le modèle de résolution de problèmes CAPRA est une méthode de prestation de services par laquelle on cherche surtout à offrir un service de la meilleure qualité en tenant compte des besoins, des exigences et des attentes des clients, de même que, dans la mesure du possible, en établissant des partenariats. ❖



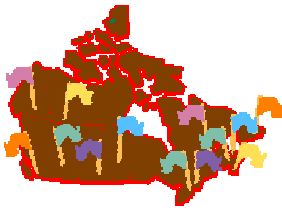
Pourquoi ce modèle a-t-il été élaboré?

- Il a été élaboré afin d'aider les policiers et d'autres travailleurs à prévoir les problèmes, à les empêcher de se poser et à les régler grâce à des processus mixtes, consultatifs et multidisciplinaires.

Quels sont les éléments importants du modèle CAPRA?

- En venir à connaître ses **clients** – obtenir leurs points de vue.
- Faire l'**acquisition** et l'**analyse** de renseignements – créer des profils.
- Créer et maintenir des **partenariats** – établir les avantages mutuels.
- Générer une **réponse** satisfaisante – offrir des choix.
- Procéder à une **auto-évaluation** des mesures prises – évaluer continuellement les rétroactions.

PROJETS PILOTES



❖ Des projets pilotes ont été lancés un peu partout au pays afin d'appliquer les principes de la police communautaire aux activités policières quotidiennes et de faciliter leur mise en oeuvre. Ces projets sont des exemples de l'engagement pris par la GRC relativement à la police communautaire en incitant la collectivité à participer à la prestation des services afin de satisfaire ses besoins.



Quelle est l'utilité des projets pilotes?

- Appliquer les principes de la police communautaire.
- Mettre en oeuvre les changements aux méthodes de prestation de services, les structures internes, les stratégies et la culture de la police.
- Fournir à la collectivité des services de police plus efficaces et efficients.
- Établir les modèles de prestation de services et les stratégies, de même qu'en faire part.

JUSTICE RÉPARATRICE

❖ La justice réparatrice est une philosophie dont la pierre angulaire est le ressourcement communautaire. Comme la police communautaire, il s'agit d'une façon différente de procéder. Contrairement au système accusatoire actuel qui est fondé sur le châtement, la justice réparatrice favorise le dialogue et la responsabilité pour les comportements antérieurs, tout en convergeant les efforts vers la résolution des problèmes ultérieurs et la responsabilisation du contrevenant. L'idéal serait que la victime, le contrevenant et la collectivité travaillent à «arranger les choses» afin de permettre aux parties de revenir à l'état qui prévalait avant la commission du délit. La justice réparatrice considère le crime comme la violation d'une personne par une autre, et non simplement comme une infraction à la «loi». ❖



Quels sont les thèmes clés de la justice réparatrice?

- Résolution de problèmes
- Participation de la victime, du contrevenant et de la collectivité
- Responsabilité du contrevenant
- Situation où les deux parties gagnent
- Réintégration du contrevenant dans la collectivité

- Pouvoir discrétionnaire accru du policier

Quels sont des exemples de ce qui pourrait être considéré comme de la justice réparatrice?

- Forum de justice communautaire
- Médiation entre la victime et le contrevenant
- Conseils de détermination de la peine, etc.

SECTION SIX

DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

LEADERSHIP AXÉ SUR LES PRINCIPES

❖ Le leadership est crucial pour le succès de toute organisation désireuse d'offrir des services de qualité. Il n'est pas synonyme du titre ou de la fonction d'un employé, mais les qualités de chef peuvent être développées et démontrées à tous les échelons de l'organisation.

Les principes de la police communautaire et du service de qualité ont modifié de façon importante le rôle et les responsabilités de tous les employés. On reconnaît la nécessité du leadership aux niveaux personnel, interpersonnel, gestionnel et organisationnel de la GRC afin de recréer un climat de confiance dans lequel on met davantage l'accent sur la contribution et l'efficacité des personnes au lieu de se préoccuper de l'efficacité.

Pour réussir à transformer la culture de la GRC, le leadership au niveau personnel est axé sur le principe de la loyauté en développant le caractère et la compétence qui aident à bâtir une confiance dans tous les rapports au niveau interpersonnel. Dans une culture de confiance élevée, les chefs établissent et maintiennent des conditions propices à l'habilitation. Au niveau organisationnel, les employés habilités et dignes de confiance gèrent les systèmes, les processus et les structures de façon à réaliser les objectifs stratégiques. ❖

SECTION SEPT

SERVICES DE POLICE DE QUALITÉ

❖ Les organisations désireuses d'offrir des services de qualité doivent mesurer la

satisfaction des clients. Pour s'améliorer continuellement, elles doivent aussi connaître leur situation actuelle, les objectifs qu'elles veulent atteindre et les moyens qu'elles vont prendre pour les réaliser. Ainsi, la mesure est essentielle à tous les aspects d'un programme visant à fournir des services de qualité. Les organisations évaluent les besoins des clients, mesurent jusqu'à quel point elles réussissent à y répondre et décident de la meilleure façon de combler l'écart entre les attentes et les services offerts. ❖

Grâce aux commentaires et aux réactions des clients sur la qualité des services qu'ils reçoivent, les organisations peuvent :

- déceler les possibilités d'améliorer les services;
- fournir au personnel de première ligne et aux cadres une rétroaction sur l'efficience et l'efficacité des programmes;
- répondre rapidement aux nouvelles exigences des clients, permettant ainsi de réduire les crises et le stress chez les employés et les clients;
- évaluer jusqu'à quel point l'organisation réussit à s'acquitter de son mandat;
- renforcer les processus de planification stratégique et annuelle des activités;
- répartir les ressources plus efficacement en fonction des priorités des clients en mettant l'accent sur les services hautement prioritaires et en réduisant ou en éliminant les services auxquels les clients ne tiennent pas.

L'amélioration continue est essentielle à la fourniture de services de qualité, et les deux seront possibles si tous les employés sont mis à contribution. Ces derniers, en consultation avec les clients et les collectivités, cherchent de meilleures façons d'améliorer les méthodes et d'assurer des services. Grâce au leadership crucial, à une approche planifiée axée sur la satisfaction des clients, à la participation des employés et à l'innovation, la GRC prendra appui sur son passé pour permettre à tous les Canadiens de vivre dans des foyers et des collectivités sécuritaires.

Les Affiches éducatives de la GRC® sont une création des Services de police communautaires, contractuels et autochtones (SPCCA) de la Gendarmerie royale du Canada.

Pour obtenir des précisions, écrivez à l'adresse suivante:

Gendarmerie royale du Canada
1200, promenade Vanier
Ottawa (Ontario) CANADA

K1A 0R2

Attention: SPCCA

Téléphone: (613) 993-8443

N° de télécopieur: (613) 998-2405

Internet: www.rcmp-ccaps.com