



## ARCHIVED - Archiving Content

### Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

## ARCHIVÉE - Contenu archivé

### Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.

*Mise en page et édition par*

**Canadian Badge in Uniform  
Publications Ltd.**

*Nous sommes bien connus par les amitiés que nous gardons*

# Le bulletin de l'**ACCP**

Association canadienne des chefs de police

Printemps 2011



« à l'avant-garde  
du progrès policier... »

# UNE CONFÉRENCE DE QUALITÉ LITTÉRALEMENT!

*Soumis par Lise Saucier, GRC*

**D**u 28 novembre au 1er décembre 2010, une conférence organisée par le comité d'assurance-qualité dans l'application de la loi de l'ACCP a eu lieu dans la ville de Québec. Le thème était « L'assurance de la qualité conçue pour le citoyen. »

La Sûreté du Québec a été l'hôte de l'événement et l'inspecteur Daniel Cauchy et le capitaine Guy Léger en ont assuré le succès.

Desservir nos communautés est notre affaire, c'est ce qui nous rapporte notre pain et beurre qui nous permettent de vivre et c'est aussi notre passion et bien sûr, nous voulons fournir un service de qualité à nos citoyens – mais est-ce que nous possédons ou sommes au courant que des modèles, procédés et outils sont à notre disposition pour nous aider à fournir des services de grande qualité. Plusieurs de ces modèles, outils et processus ont été élaborés au fil des ans pour nous permettre de mesurer systématiquement les activités que nous réalisons et pour identifier les domaines auxquels il est nécessaire de s'attaquer. Le comité d'assurance-qualité dans l'application de la loi (CAQAL) offre un réseau d'outils qui peuvent améliorer les niveaux de prestation de service. La conférence a servi à rassembler un certain nombre de ces ressources, qui provenaient tant du secteur privé que du secteur public. Les participants ont profité de l'occasion pour discuter des modèles et des outils qui sont utilisés « tels quels » ou qui peuvent être personnalisés pour répondre à des besoins spécifiques.

Des représentants des services policiers et des institutions policières des États-Unis, de la Belgique et du Canada ont profité de l'occasion pour discuter et préciser leurs interprétations de la « qualité » et la façon de l'atteindre. La doyenne associée de l'École de gestion Ted Rogers de l'Université Ryerson, madame Wendy Cukier, Ph. D. - qui figure parmi les 25 Canadiens de la transformation en 2010 – a présenté ses constatations sur les différents processus d'assurance de la qualité (AQ) utilisés dans un certain nombre de services de police partout au Canada.

Elle a noté que malgré les différences, la plupart des services reconnaissent de plus en plus la valeur de l'existence d'un programme d'assurance de la qualité solide. Elle a aussi résumé son étude de recherche qui aidera à définir un langage commun

dans le domaine de l'assurance de la qualité, ce qui permettra de communiquer les idées et les pensées de façon plus succincte et efficace!

Mme Marie-Eve Demers de la Sûreté du Québec a souligné l'importance de réconcilier les priorités en matière de sécurité et les attentes des citoyens. Pour faire ceci, il est nécessaire d'aborder les différences entre ce que la police et les citoyens croient être la définition et la prestation de service de grande qualité et la façon dont la prestation de services est vraiment perçue par chacun. Johanne Maletto du Mouvement québécois de la qualité est vraiment convaincue que nous sommes tous responsables de la prestation d'un service de qualité élevée, à partir du chef de police jusqu'aux agents de première ligne et aux employés qui les appuient, peu importe que notre organisation soit petite ou grande et peu importe le nombre de

mais aussi un niveau aussi élevé de satisfaction et d'engagement de l'employé pour obtenir une telle culture.

Jacques Philippaerts du Service fédéral de police de la Belgique a incité les participants à aller au-delà du service de « qualité élevée » et à adopter plutôt « l'excellence » du service. Selon lui, l'atteinte de l'excellence est la responsabilité de la gestion étant donné qu'aucune mesure législative n'existe nulle part pour en assurer la réalisation. Le lieutenant Dan Olson du Département de police de Phoenix a parlé du nombre croissant de services policiers aux États-Unis qui reconnaissent la valeur des audits et qui encouragent les policiers à adopter ce point de vue. L'inspectrice Millie Norry de la GRC a présenté certains défis liés à l'exécution d'une vérification au sein

*Jacques Philippaerts du Service fédéral de police de la Belgique a incité les participants à aller au-delà du service de « qualité élevée » et à adopter plutôt « l'excellence » du service.*

ressources sur lesquelles nous pouvons compter. Christian Chalin, aussi du Mouvement québécois de la qualité, a expliqué le « Qualimètre » qui est un outil d'évaluation de la qualité utilisé par la Sûreté du Québec.

Afin d'expliquer la façon dont les unités de la GRC réussissent à autoévaluer leur niveau de prestation de service et la façon dont ils encouragent les employés à s'engager complètement à l'égard du processus, le superintendant Luc Delorme a présenté aux participants une démonstration vivante d'un outil d'assurance de la qualité utilisé par la GRC qui a illustré la façon dont même dans une très grande organisation, l'assurance de la qualité peut être filtrée jusqu'à la plus petite unité. Pierre Bérard de Bombardier a souligné les avantages de l'utilisation d'une vraie culture de qualité et Laurent Carlier de Deloitte a expliqué non seulement l'importance d'obtenir un niveau élevé de satisfaction de la clientèle,

d'un service de police, ainsi que la façon dont les parties internes et externes peuvent avoir une incidence sur ces audits.

Tout comme le lieutenant Olson, elle a aussi convenu que, bien que pas toujours populaires au début (en fait, rarement populaires), les vérificateurs sont en fait de plus en plus reconnus pour la valeur qu'ils peuvent ajouter à une organisation. Gordon Stock du Bureau du vérificateur général du Canada a souligné l'importance de communiquer avec l'organisme vérifié tout au long de l'audit pour créer un niveau de confiance et pour faciliter les changements « réalistes ».

Les conférenciers et les participants se sont engagés à continuer d'échanger de l'information et des idées. Si vous êtes intéressé(s) à améliorer la qualité de la prestation de vos services, nous vous prions de communiquer avec le CAQAL par l'entremise du site Web de l'ACCP à [www.cacp.ca](http://www.cacp.ca).

# TABLE DES MATIÈRES

# CCP

## 2 MESSAGE DU PRÉSIDENT

## 2 CALENDRIER DES ÉVÉNEMENTS

## 3 LIVRES PAR DES CHEFS DE POLICE DU CANADA

*DUTY: THE LIFE OF A COP*

*BEHIND THE BADGE: A HISTORY OF POLICING IN CARLETON COUNTY FROM 1909 TO 1983*

*POLICE STORIES – TALES FROM A SMALL TOWN COP*

*BOOKS BY WARD CLAPHAM*

## 6 VIVRE LE RÊVE À TRINIDAD ET TOBAGO

## 8 SOLUTIONS DE RH RENDUES FACILES – LE CSP PROPOSE L'APPROCHE INTÉGRÉE

## 9 L'ÉQUIPE DE HAUTE DIRECTION DE LA GRC DE TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR REÇOIT LA MÉDAILLE DE LA DÉFENSE NATIONALE FRANÇAISE

## 10 TRAVAILLER EN COLLABORATION POUR MAINTENIR LA PAIX ET LA SÉCURITÉ À MONTRÉAL

### EN COUVERTURE...

Le président de l'ACCP, le chef Bill Blair du Service de police de Toronto et les présidents des agences partenaires de l'ACCP, le chef Mike Nolan des Chefs des services médicaux d'urgence du Canada et le chef Robert Simonds de l'Association canadienne des chefs de pompiers accompagnés du ministre de la Sécurité publique, l'honorable Vic Toews.

Association canadienne des chefs de police

Printemps 2011



### PERSONNEL DU BULLETIN DE NOUVELLES

Rédactrice : Ruth Montgomery

Appuyé par le bureau national de l'ACCP:

Laurie Farrell • Magda Mitilneos • Peter Cuthbert

### CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ACCP

Président :

Chef Bill Blair, Service de police de Toronto

Vice-présidents :

Jean-Guy Gagnon, directeur adjoint du Service de police de la Ville de Montréal; Chef Rick Hanson, Service de police de Calgary; Chef Barry MacKnight, Service de police de Fredericton; Sous-commissaire Robert Paulson, GRC; Commissaire intérimaire Peter German, GRC

Secrétaire-trésorier :

Mme Debra Frazer, directrice générale, Service de police d'Ottawa

Président sortant :

Directeur général adjoint Steven Chabot, Sûreté du Québec

Directeur exécutif :

Peter Cuthbert, Association canadienne des chefs de police

### Pour consulter la liste complète des membres du conseil d'administration de l'ACCP, veuillez visiter le [www.cacp.ca](http://www.cacp.ca).

Les opinions et commentaires exprimés dans le Bulletin de l'ACCP, printemps 2011, sont faits sans préjudice. Ils ne représentent pas nécessairement la position officielle de l'Association canadienne des chefs de police ni de son conseil d'administration. La reproduction des articles et du travail artistique est strictement interdite sans permission préalable par écrit obtenue de l'ACCP.

Convention de la Poste-publications no 40065059

Retourner toute correspondance ne pouvant être

livrée au Canada à :

**Association canadienne des chefs de police**

582, rue Somerset Ouest

Ottawa (Ontario) K1R 5K2

Téléphone : (613) 233-1106

Télécopieur : (613) 233-6960

Courriel : [cacp@cacp.ca](mailto:cacp@cacp.ca)

Website : [www.cacp.ca](http://www.cacp.ca)



Conçu et publié par :

**CBU** Canadian Badge in Uniform Publications Ltd.

Directeur artistique : Richard J. Robertson  
courriel : [rjr@cbupub.com](mailto:rjr@cbupub.com)

Conceptrice principale / Production d'impression :

Ina Silva

### OFFICE NATIONALE

420, rue O'Connor, Ottawa (Ontario) K2P 1W4

Tél. : (613) 230-0721 • Téléc. : (613) 230-4964 • Sans frais : 1-800-267-1266

Pour obtenir des renseignements sur les tarifs publicitaires, veuillez composer le 1-800-267-1266

**AU SUJET DE L'ÉDITEUR** : CBU Publications produit le bulletin de l'ACCP au nom de l'Association canadienne des chefs de police. Toute reproduction est strictement interdite sans le consentement par écrit de l'éditeur. L'éditeur n'assume aucune responsabilité pour les énoncés de fait ou d'opinion des auteurs des articles. CBU Publications Ltd. n'assume aucune responsabilité quant à l'exactitude des déclarations ou des opinions des contributeurs.

# M Message du président



2011 est une année occupée et excitante pour l'ACCP. Au conseil du président sur les orientations stratégiques qui a eu lieu en janvier, nous avons eu la possibilité d'entendre parler du travail intéressant de nos comités et avons confirmé les priorités de l'ACCP pour l'année à venir. Le 26 janvier, les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux responsables de la gestion d'urgence se sont rencontrés et ils ont approuvé des outils importants visant à renforcer la gestion des urgences au Canada. Ils ont remercié l'ACCP, l'Association canadienne des chefs de pompiers et les chefs des services médicaux d'urgence du Canada pour leurs contributions importantes, surtout dans le domaine de la résilience des incidents CBRN et l'interopérabilité des communications. En février, nous avons suivi en transmettant un appel à l'action pour encourager le soutien à l'affectation d'une large bande à 700 MHz pour les données de sécurité publique critiques aux missions et, en collaboration avec l'ACCP et les CSUMC nous avons participé à la consultation d'industrie Canada sur un cadre policier et technique pour la bande 700 MHz reliée au spectre mobile commercial.

Les participants à l'ISIS 2011 se sont rencontrés en février pour leur première réunion en personne en février. Seize cadres supérieurs et gestionnaires de la GRC, de la Police provinciale de l'Ontario, le commissaire de prévôté canadien, de Halifax, de Gatineau, de la région de Durham, de la région de York, de la région de Peel, des Services de police régionaux de Waterloo et du Département de police de Vancouver se concentreront sur les efforts internationaux de recherche sur « Le leadership en sécurité publique : le facteur X dans l'état de préparation aux urgences au Canada. » Nos partenaires de services d'urgence et nous-mêmes sommes déjà impatients de connaître les résultats de cette recherche. Nous travaillons avec le Conseil sectoriel de la police et le CCP pour organiser une série d'ateliers régionaux cet automne, qui viseront à bâtir un avenir durable pour les services policiers au Canada. Nous examinerons la façon dont les facteurs économiques du maintien de l'ordre dirigent le besoin de changement et nous évaluerons des stratégies qui pourront être utilisées pour assurer que la police puisse continuer de fournir les services de grande qualité auxquels s'attendent les Canadiens. Nous avons hâte de profiter des aperçus et des leçons que nous tirerons de notre rassemblement visant à aborder collectivement cet enjeu important. Nous avons déjà organisé un certain nombre de conférences importantes, notamment Dialogue sur la violence familiale dans les communautés de cultures diverses : Approches pratiques de la prévention et de l'intervention, Ensemble vers une solution concertée à la traite de personnes, et La gestion des services d'urgence au Canada – La voie de l'avenir - Gouvernance et intégration. Nous sommes convaincus que vous avez trouvé ces possibilités d'apprentissage pertinentes et utiles et nous espérons que vous continuerez de vous joindre à nous pour participer aux nombreux événements prévus à venir. Visitez le [www.cacp.ca](http://www.cacp.ca) pour obtenir des détails. Merci pour votre engagement et soutien. J'ai hâte de continuer de travailler avec vous pour aborder les importants enjeux de services policiers et de sécurité publique auxquels nous faisons face au Canada.

*Chef William Blair, O.O.M.,  
Président*

## CALENDRIER DES ÉVÉNEMENTS

La 17e Conférence annuelle de formation de l'IACP sur les drogues, l'alcool et la conduite avec facultés affaiblies  
19-21 juillet 2011  
Fairmont Reine Élisabeth, Montréal (QC)

106e Conférence annuelle de l'ACCP  
21-24 août 2011  
Caesars, Windsor (ON)

Au point de rupture : blessures psychologiques dans le milieu de travail policier : Pourquoi « refouler » n'est pas la solution  
25 – 27 septembre 2011  
Ottawa Marriott, Ottawa (ON)

Atelier éducatif du COMGIC  
Lutter contre l'évolution des gangs de motocyclettes illégales  
13 - 16 novembre 2011  
Fairmont Château Laurier, Ottawa (ON)

Le cinquième atelier canadien du CITIG sur l'interopérabilité en matière de sécurité publique : une tribune nationale  
4 - 7 décembre 2011  
Fairmont Château Laurier, Ottawa (ON)

Conférence informatique  
5 – 7 février 2012  
Hôtel Fairmont Reine Élisabeth, Montréal (QC)

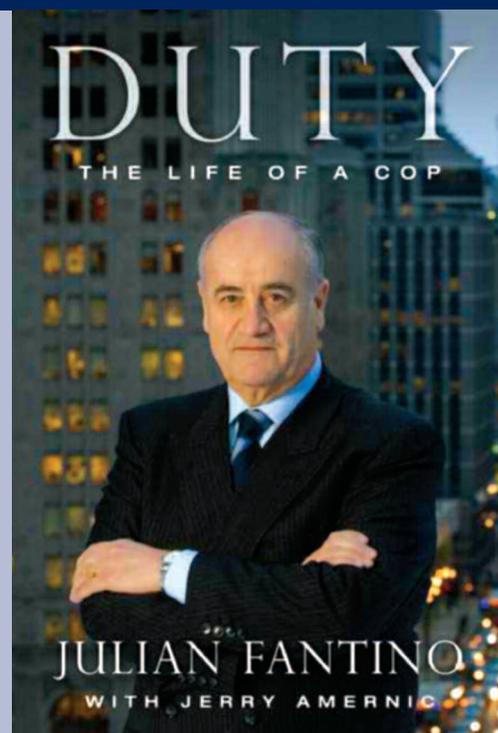
# Livres écrits par des chefs de police canadiens

## DUTY: THE LIFE OF A COP JULIAN FANTINO WITH JERRY AMERNIC

### SOMMAIRE DU LIVRE :

Julian Fantino a été le chef de police de la ville de Toronto de 2000 à 2005, un corps policier comptant 5 200 agents et plus de 2 000 employés civils. Durant son mandat, il a veillé sur une ville de plus de 2,5 millions d'habitants, une des villes d'Amérique du Nord les plus diverses au niveau social, culturel et ethnique. De façon non surprenante, les défis auxquels il a fait face à titre de commissaire de police étaient variés, y compris des enjeux de sensibilité ethnique dans une ville à la « mosaïque » de plus en plus diverse, des taux de crime toujours plus élevés, la violence de rue, de nombreuses batailles sans fin avec le conseil municipal à propos de budgets et d'affectations budgétaires, la menace du terrorisme, des récits de corruption au sein de la base du corps policier, des règlements de comptes politiques, des médias souvent hostiles, des prises de bec avec une succession de maires et de conseillers municipaux, son renvoi controversé et litigieux, et plus encore. Beaucoup de choses ont changé pour cet enfant pauvre d'Italie. Mais, comme le décrit Julian Fantino dans cette biographie-choc brutalement honnête de sa vie, d'un policier de rue au chef de police, une chose n'a jamais changé : son engagement inébranlable aux principes d'intégrité, d'honnêteté et d'imputabilité dans l'accomplissement du travail de policier. De ses humbles débuts en Italie jusqu'à son départ pour le Canada et sa montée à travers les rangs du corps policier, des pavés de Toronto jusqu'au sommet de la pyramide, il raconte avec humour, passion et honnêteté les détails d'une vie vouée au service public.

Le livre a été publié en 2007. Il est disponible en ligne et dans la plupart des librairies



L'honorable  
Julian Fantino,  
Ministre d'État (Aînés)

### À PROPOS DE L'AUTEUR :

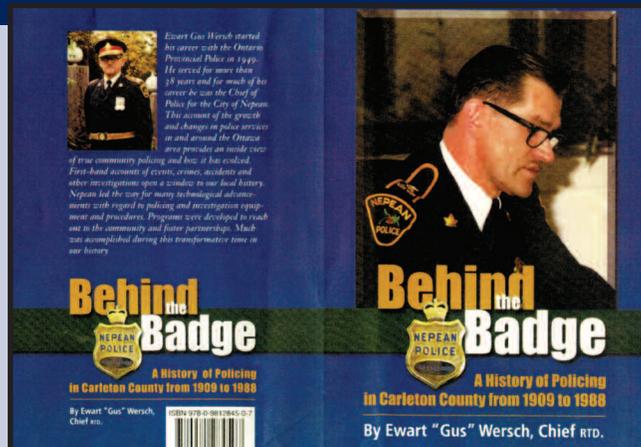
Julian Fantino a été élu pour la première fois à la Chambre des communes en novembre 2010. Il a été nommé ministre d'État (Aînés) le 4 janvier 2011. Il a servi pendant près de 40 ans au maintien de l'ordre. Il a été chef du corps policier de la région de York et du service de police de Toronto. Il a agi à titre de commissaire de la protection civile de l'Ontario et de commissaire de la Police provinciale de l'Ontario. M. Fantino est aussi l'ancien président de l'Association des chefs de police de l'Ontario et l'ancien vice-président non affilié de l'Association internationale des chefs de police. M. Fantino travaille de façon active au sein des groupes locaux et internationaux de protection des droits des victimes, incluant sa participation à titre de membre honoraire à la Fondation canadienne des victimes de crime. Il s'implique au sein d'organisations communautaires, incluant des programmes rendant les sports organisés accessibles aux enfants de milieux défavorisés, il supporte l'« Hospice Vaughan » et il est membre du conseil d'administration de l'établissement de soins de longue durée Villa Leonardo Gambin de Vaughan.

# BEHIND THE BADGE: A HISTORY OF POLICING IN CARLETON COUNTY FROM 1909 TO 1983

par Ewart « Gus » Wersch, chef de police retraité

Gus Wersch, chef du service de police du canton de Nepean, qui a été renommé plus tard le service de police de Nepean, de 1966 à 1988 s'inquiétait que lorsque la ville d'Ottawa a fusionné avec le canton de Carleton en 1994 l'histoire du corps policier dans le canton de Carleton serait perdue. Il décrit la croissance et les changements du service de police aux environs de la région d'Ottawa. Il fournit un point de vue interne du travail de police communautaire et de la façon dont il a évolué. Son compte rendu personnel d'événements, de crimes, d'accidents et autres enquêtes ouvre une fenêtre sur l'histoire locale. Gus invite les lecteurs à « se joindre à moi dans mon parcours... et à marcher un mille, ou deux, ou trois dans mes souliers... et à savourer quelques histoires policières pratiques ».

Le livre a été publié en 2009 et est disponible au [www.behindthebadge.ca](http://www.behindthebadge.ca) ou en communiquant avec Gus Wersch au 613-226-3417.



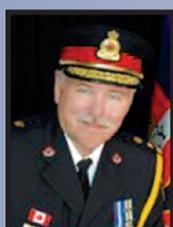
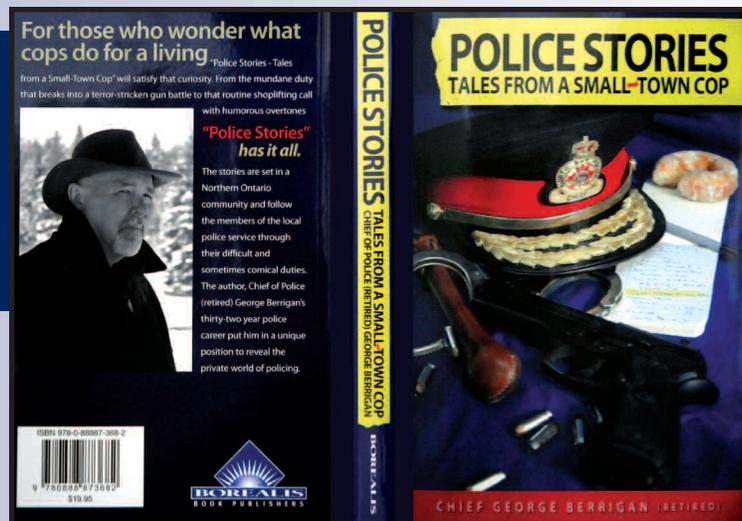
## À PROPOS DE L'AUTEUR :

Gus Wersch a servi au sein de la Police provinciale de l'Ontario au détachement d'Ottawa de 1949 à 1964. Il a quitté la Police provinciale pour se joindre au nouveau service de police du canton de Nepean où il a travaillé jusqu'à sa retraite en 1988. Lorsque le chef John Rankin de la police de Nepean est mort en 1966, Gus Wersch a été nommé chef du service de police de Nepean, un poste qu'il a occupé pendant 22 ans.

# POLICE STORIES – TALES FROM A SMALL TOWN COP

Par George Berrigan

Police Stories - Tales from a Small Town Cop contient 39 histoires courtes décrivant la vie policière dans une ville du Nord de l'Ontario. Les sujets des histoires varient énormément et vont du comique jusqu'à l'effroyablement tragique. Suivez l'enquête du meurtre d'une étudiante universitaire de 17 ans alors qu'elle marchait en provenance du centre commercial local. Suivez des agents pas à pas alors qu'ils essuient des coups de feu et qu'ils découvrent un collègue mortellement blessé gisant au sol. Suivez des agents alors qu'ils extirpent les survivants d'un brasier naturel infernal. Police Stories nous donne une très bonne idée de ce qu'il en est d'être un agent de la paix.

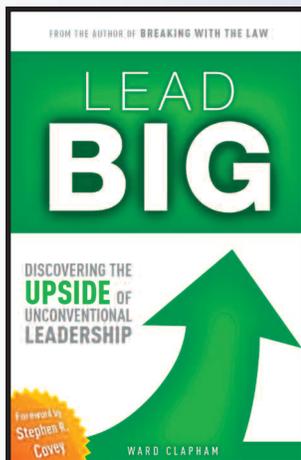


## À PROPOS DE L'AUTEUR :

George Berrigan est l'ancien chef de police du service de police de North Bay où il a connu une carrière policière de 32 ans, se retirant en 2004. Il est présentement membre du conseil d'administration de la Commission d'indemnisation des victimes d'actes criminels de la province de l'Ontario. À la suite de sa retraite, il a servi brièvement à titre de chef du service de police de West Nipissing et a occupé le mandat de président d'une commission d'enquête mise sur pied par le Service correctionnel du Canada et la Commission nationale des libérations conditionnelles d'alors. George est fier de son fils, Ryan, qui est agent de la paix avec la police régionale de Peel.

Le livre a été publié en 2008 et peut être acheté dans une librairie Chapters, chez un concessionnaire Borders ou chez l'éditeur Borealis Publishing [www.borealispress.com](http://www.borealispress.com)

# LIVRES DE WARD CLAPHAM



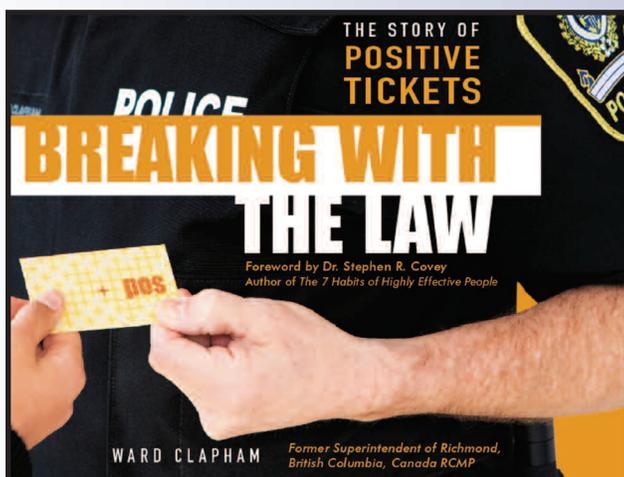
## LEAD BIG: DISCOVERING THE UPSIDE OF UNCONVENTIONAL LEADERSHIP

Lead Big : Discovering the Upside of Unconventional Leadership définit et décrit le changement de paradigme nécessaire afin de s'éloigner du style de commandement et de contrôle de gestion de personnel vers une libération plus proactive du talent. Les histoires personnelles exaltantes et les résultats de Ward combinés avec une recherche scientifique, des anecdotes, des citations et des comptes rendus historiques mènent à de puissantes ruptures avec une introspection à chaque

chapitre applicable aux dirigeants de tous les domaines des secteurs public et privé. Ce livre inspirera les dirigeants à penser de nouveau à l'efficacité de leurs méthodes actuelles et de leurs règles d'engagement établies. Explorez comment Ward et son équipe se sont ajustés afin de garder l'organisation proactive, souple et novatrice au sein d'un environnement toujours en mouvement.

Lead Big: Discovering the Upside of Unconventional Leadership peut être commandé à [www.LeadBig.net](http://www.LeadBig.net)

## BREAKING WITH THE LAW: THE STORY OF POSITIVE TICKETS



Dans Breaking With the Law: The Story of Positive Tickets, Ward Clapham partage son parcours dans le lancement et la création du programme « Positive Tickets » dans sa communauté. « Positive Tickets » est un programme communautaire où l'on surprend les enfants qui font preuve de bons comportements et on les récompense à l'aide de bons d'échange ou de coupons leur permettant de participer à des activités amusantes et gratuites. Les principes de cette approche novatrice ont réussi à réduire de façon importante les problèmes juvéniles dans une communauté, à améliorer la confiance en soi et le moral, à améliorer les relations communautaires avec la jeunesse et à diminuer les coûts liés à la criminalité juvénile.

Breaking With the Law: The Story of Positive Tickets peut être commandé à [www.PositiveTickets.com](http://www.PositiveTickets.com)



## 2E ÉDITION RÉVISÉE

Every Officer is a Leader: Coaching Leadership, Learning and Performance in Justice, Public Safety and Security Organizations

Co-auteurs : Terry Anderson, Kenneth Gisborne, Patrick Holliday avec la contribution des auteurs Ward Clapham, Irwin Cohen, Ray Corrado, Ted Herbert, John Ledoux, Gene Stephens, Paul Tinsley et John Welter

Ce livre répond au besoin de réévaluation des styles de leadership dans le secteur de la sécurité publique depuis les événements du 11 septembre 2001 et

aux dynamiques changeantes du service public dans la décennie suivante. Les auteurs examinent l'impact profond du leadership sur le comportement au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation dans la justice, la sécurité publique et les agences de sécurité dans cette ère de globalisation et de sécurité de plus en plus grande. En utilisant une approche multisource et multidisciplinaire présentée à travers une combinaison de théories et d'exemples pratiques, les leaders du domaine de la police, des services correctionnels, des douanes, du système judiciaire, d'autres agences de réglementation et de la sécurité apprennent à évaluer leurs aptitudes, à planifier en vue d'atteindre une efficacité de leadership améliorée et à mettre en oeuvre de façon efficace des procédures pour créer ce que les auteurs appellent « une organisation de leadership et d'apprentissage ». Les auteurs se concentrent sur la nécessité de préparer les leaders à s'éloigner de la création d'une « organisation de leadership » et à s'orienter vers la création d'une « organisation d'apprentissage » qui peut répondre tant aux parties intéressées externes qu'internes servies par ces organisations.

Les auteurs fournissent des outils d'évaluation des compétences établis, à base de recherche, faciles à utiliser et une boîte à outils en ligne gratuite afin de créer des équipes d'amélioration continue pour développer des capacités de leadership et accroître la performance organisationnelle. Cette 2e édition révisée a ajouté quatre aptitudes de leadership avancé nécessaires au leadership d'impact important, des exemples pratiques démontrant comment les aptitudes de leadership peuvent être mises en application et des références et liens mis à jour.

Every Officer is a Leader: Coaching Leadership, Learning and Performance in Justice, Public Safety and Security Organizations sera disponible à la fin du printemps 2011 chez Trafford Publishing.



## À PROPOS DE L'AUTEUR :

Ward Clapham a travaillé pendant 28 ans avec la GRC, prenant sa retraite à titre de directeur de police responsable du détachement de Richmond en Colombie-Britannique. Il a ensuite travaillé pendant deux ans à titre d'agent en chef du service de police de la Régie des transports du secteur de la côte sud de la Colombie-Britannique (police de transit). Il suit présentement sa passion dans le domaine des présentations orales, de l'écriture et de la formation reliée au leadership. [www.WardClapham.com](http://www.WardClapham.com).

Durant toute sa carrière policière, Ward Clapham a rompu avec plusieurs croyances et comportements liés au leadership qui étaient inefficaces et improductifs. Ward a découvert le secret ultime à l'amélioration prodigieuse : chaque avancée demande premièrement une rupture avec les anciens paradigmes, les anciennes pratiques et les principes qui enchaînent les gens et les organisations au statu quo.



# VIVRE UN RÊVE À

# *Trinidad et Tobago*

Par Ruth Montgomery

**28°** à l'année. Soleil rayonnant. Plage au sable mou. Océan turquoise. Terrain de golf à proximité. Leçons de voile. Transformation d'un service de police. Quoi? Quelle était cette dernière affirmation?

Pour plusieurs, le rêve serait complet juste avec les leçons de voile, mais pour Jack Ewatski, ancien chef du Service de police de Winnipeg et président de l'ACCP, avoir la chance d'introduire un changement fondamental dans la façon dont les services policiers sont offerts par la police de Trinidad et Tobago est la partie la plus satisfaisante du rêve. Jack Ewatski a été nommé sous-commissaire du Service de police de Trinidad et Tobago le 9 juillet 2010. Il partage avec nous certains aperçus intéressants au sujet de sa nouvelle carrière.

Le Service de police de Trinidad et Tobago, composé d'un effectif autorisé d'approximativement 7 300 officiers dessert une population et 1,3 million de personnes sur deux îles, dans quatre régions et à travers neuf divisions.

La principale responsabilité du sous-commissaire Ewatski est centrée sur les opérations policières, c'est donc dire qu'environ 85 % de ces ressources sont sous

son commandement. À Trinidad et Tobago, le maintien de l'ordre est, de plusieurs manières, différent des services policiers au Canada. La majorité des ressources de patrouilles et d'enquêtes sont déployées aux 78 postes de police à travers le pays. Il n'y a pratiquement aucune patrouille dirigée ni réponse mobile aux plaintes. Plutôt, les gens se présentent aux postes pour déposer leurs plaintes. La technologie pour appuyer les enquêtes et la production de rapports est limitée et le traitement des accusations à travers le système juridique pose un défi. L'équipement, y compris les armes à feu, n'est pas standardisé, et la formation et les tests pour valider les qualifications ne sont pas une priorité. La perception publique de la police et de ses compétences est médiocre. Plusieurs voient la police comme étant insensible, inefficace et corrompue. Peu de citoyens sont disposés à intervenir comme témoins et à collaborer avec les policiers. Les taux de solvabilité sont très faibles.

C'est à partir de cette toile de fond que le sous-commissaire Ewatski a le mandat de surmonter des défis importants relatifs aux services policiers et à la sécurité publique. Sa priorité la plus élevée est de réduire le crime et plus précisément le nombre élevé d'homicides. Le pays a connu 480 homicides au

cours de la dernière année et, selon ses dires, il s'agit d'une réduction par rapport aux années précédentes. Plusieurs de ces homicides sont liés aux activités criminelles des gangs et à des avertissements entre les gangs. Plus de 80 % des homicides sont commis à l'aide d'armes à feu, dont la plus grande partie est entrée au pays par contrebande. Trinidad et Tobago sont jugés être un point d'expédition transnational pour les drogues et les fusils. Le sous-commissaire Ewatski note que malheureusement, plusieurs fusils et drogues restent au pays et tombent dans les mains des éléments criminels.

La deuxième priorité du sous-commissaire Ewatski est la réduction de la peur de la criminalité. Il existe une vaste perception, alimentée par les rapports médiatiques de violence quotidienne attribuable aux armes à feu, que le crime est hors contrôle. Même s'il est incapable de fournir des chiffres précis à cause des défis liés à la collecte des données et à l'analyse des crimes sur la propriété et autres crimes violents, ces craintes pourraient ne pas refléter adéquatement la réalité de la situation criminelle dans son ensemble. Le sous commissaire Ewatski travaille en vue d'améliorer les liens entre la police et la collectivité et pour introduire des outils qui fourniront des renseignements ponctuels et exacts sur les crimes. Des cerniers pourront être utilisés pour cibler les efforts policiers dans les secteurs qui l'exigent et permettront d'aborder adéquatement la perception du public. Le troisième défi du sous-commissaire Ewatski se concentre sur l'amélioration de la sécurité routière en améliorant l'application de la loi et en augmentant le risque d'arrestation pour les délits liés à la conduite et ainsi réduire les plus de 200 décès par année liés aux collisions de véhicules automobiles. Les taux élevés de vitesse et d'alcool au volant sont des facteurs contributifs de plusieurs collisions. Les vitesses de 160 kilomètres à l'heure sont fréquentes. Mais, sans législation pour permettre l'utilisation des appareils modernes de mesure de la vitesse, les agents de police ne possèdent qu'une seule option : dessiner deux lignes dans la rue et utiliser un chronomètre pour vérifier la vitesse des véhicules lorsqu'ils passent entre les lignes. Cette tactique s'est prouvée dangereuse et inefficace comme mesure préventive ou tactique d'application de la loi et renforce la nécessité de faire rapidement adopter une loi sur les limites de vitesse.

L'équipe de haute direction du Service de police de Trinidad et Tobago, composée du commissaire Dwayne Gibbs, anciennement surintendant du Service de police d'Edmonton, les sous-commissaires Jack Ewatski et Stephen Williams, et le sous-commissaire intérimaire Raymond Craig sont engagés à travailler avec les agents de police et la communauté pour transformer le service policier en organisation forte et viable qui est capable de garder la cadence avec l'environnement en évolution rapide et les crimes et criminels qui opèrent dans cet environnement. Le sous-commissaire Ewatski est à la tête de l'initiative des services policiers du 21e siècle, un processus de changement conçu pour améliorer la confiance des citoyens en regard de l'habileté des agents de police et leurs capacités à fournir les services policiers. Cette initiative changera fondamentalement la façon dont les services policiers sont fournis et la façon dont les policiers interagissent avec les médias et les collectivités.

Un projet pilote de quatre mois, qui vise à servir de modèle de changement partout dans le service, a été lancé dans une division de 300 membres. Des représentants du gouvernement, de l'industrie et de la communauté ainsi que des agents de police travaillent en collaboration pour examiner les

problèmes de maintien de l'ordre et de sécurité publique ainsi que les priorités des services, afin d'évaluer les besoins et les attentes communautaires, pour analyser les capacités et habiletés de la police et afin de définir les écarts entre ces données. Les politiques, processus, services et structures sont scrutés pour déterminer les changements nécessaires pour permettre au service de répondre aux besoins prioritaires. Des mécanismes de responsabilisation individuelle et organisationnelle sont instaurés. Les installations des policiers et les besoins en matière d'équipement sont évalués et normalisés. On examine les systèmes et on les met à niveau pour soutenir la productivité. Le personnel policier est formé sur l'utilisation adéquate de l'équipement policier et sur leurs nouveaux rôles et responsabilités. On dépense beaucoup de temps et d'effort pour les aider à développer les connaissances, compétences et habiletés dont ils ont besoin pour bien assumer les responsabilités qui leur sont confiées. Des systèmes d'évaluation sont en développement pour assurer que les résultats et livrables peuvent être surveillés, mesurés et ajustés selon les besoins. Le commissaire Gibbs et le sous-commissaire Ewatski et leur équipe savent que la création de changements si considérables ne s'effectuera pas toujours en douceur. Ils s'attendent à devoir relever des défis en cours de route – ils pourront relever certains défis de façon locale et pour d'autres défis, ils



Steve Watt, Académie de formation du prévôt du SPTT, Sous-commissaire Stephen Williams, Sous-commissaire Jack Ewatski et Commissaire Dwayne Gibbs

tireront profit de l'expérience et de l'expertise de leurs collègues canadiens pour les aider. Ils sont contents d'avoir eu la chance au cours de leur carrière, par l'entremise de leurs agences policières, de l'ACCP et d'autres associations et réseaux, d'établir des relations sur lesquelles ils peuvent miser pour faire la différence à Trinidad et Tobago.

Mais ce n'est pas seulement du travail de police pour le sous-commissaire Ewatski! Il a aussi réussi à rencontrer les Jeux olympiques spéciaux de Trinidad et Tobago et travaille avec cette équipe pour revigorer la composante de l'application de la loi du relais du flambeau. Et, oui, bien sûr, il a un peu de temps pour jouer au golf et faire de la voile aussi. Lorsqu'on lui a demandé ce qu'il aimerait partager avec les lecteurs pour finir, il a dit : « mon nouveau poste est rempli de défis et très gratifiant. Je grandis, tant du point de vue professionnel que du point de vue personnel. J'apprends beaucoup, au sujet du pays, des gens, de la culture et sur les services policiers et la sécurité publique dans un environnement complètement différent. Quelle chance inouïe! Je vis vraiment le rêve! »

# LES SOLUTIONS DES RH RENDUES FACILES

## Le CSP PROPOSE L'APPROCHE INTÉGRÉE

Par Geoff Gruson, directeur exécutif, Conseil sectoriel de la police

Pour présenter un extrait et paraphraser un récent sondage « Blue Line » (janvier 2011) sur les « défis liés à la promotion à la gestion » – voici certaines constatations qui pourraient nous faire perdre du sommeil :

### Trois (3) premiers défis liés à la promotion à la gestion?

- manque de formation en gestion
- conflit et confusion des rôles
- difficulté à gérer

### Les préalables les plus nécessaires?

- formation en gestion

### Les superviseurs les plus efficaces?

- ils ont reçu la formation en gestion

### Les gestionnaires les moins efficaces?

- manque de préparation, de formation en gestion et d'expérience

### Quelle est notre feuille de route?

- 21 % des services offrent une formation continue aux nouveaux gestionnaires
- 36 % des services offrent une formation avant la promotion
- 26 % des services offrent une préparation adéquate
- 18 % des services sont efficaces dans le développement complet du potentiel de gestion

Autrement dit, notre feuille de route n'est pas très bien!!

Donc, les « mauvaises nouvelles » sont que nous avons clairement un problème dans le domaine du leadership et du développement de gestion; les « bonnes nouvelles » sont que le secteur a déjà préparé certaines solutions dans ce domaine d'importance cruciale – des guides, des gabarits et des outils – des solutions qui sont à la disposition de tous les gestionnaires.

En janvier 2011, nous avons terminé avec succès un projet pluriannuel visant à développer un cadre axé sur les compétences pour les rangs

et les rôles dans les fonctions générales des services policiers – de constable à chef de police – en plaçant un accent spécial sur les exigences relatives au développement du leadership à tous les niveaux.

### La situation en chiffres

Quel est le coût de l'élaboration d'un cadre de gestion axée sur les compétences qui servira à soutenir la gestion des ressources humaines dans chaque service policier?

- investissement de 1,3 M\$
- 3 années de recherche
- implication de 3 continents - pratiques exemplaires au Canada et internationales
- 70+ membres de 2 comités directeurs séparés
- 70 forces policières au Canada et à l'étranger ont contribué au projet
- 700 PME ont validé les listes des tâches et les profils de compétences
- 7 guides ont été développés à l'intention des gestionnaires - gestion des RH rendue facile
- 40+ outils et gabarits sont maintenant disponibles en ligne

### = 1 CADRE POUR APPUYER LA GESTION DES RH POUR LA POLICE

Le cadre consiste en solutions qu'il est possible de personnaliser pour assurer que votre agence peut choisir, développer et conserver le talent dont elle a besoin pour respecter la norme canadienne relative aux services de sécurité publique. Nous avons maintenant les outils et guides éducatifs pour soutenir l'excellence en gestion à tous les niveaux.

Comme vous pouvez le constater, le succès de votre service dépend des pratiques efficaces de gestion des ressources humaines, des pratiques qui sont stratégiques et défendables. Nous avons rassemblé des experts en gestion policière et avons misé sur eux pour bâtir des solutions intégrées et adaptables pour vous permettre de relever vos



défis liés aux ressources humaines. Un système de gestion axée sur les compétences (GAC) qui a fait l'objet de recherches rigoureuses et qui a été validé à l'échelle nationale est maintenant à votre disposition **gratuitement** pour soutenir chaque fonction de gestion des ressources humaines.

### La GAC dans les services policiers comprend maintenant les éléments suivants :

- la théorie et l'information basées sur une recherche pertinente qui définit clairement les avantages de la GAC
- un cadre de compétences qui utilise une langue et une compréhension communes du travail et des compétences sous-jacentes nécessaires pour les fonctions générales des services policiers :
  - i. analyse de l'emploi – quels sont les emplois dans les tâches générales des services policiers – analyse complète et définition
  - ii. listes de tâches par profil de rang/rôle - que fait le rang/rôle en réalité?
  - iii. définition des compétences – quelles sont les qualités nécessaires pour réussir dans le cadre de l'emploi?
  - iv. profil de compétences – quelles sont toutes les compétences précises nécessaires pour bien faire le travail, et quels niveaux spécifiques de compétences sont attendus?
  - v. un dictionnaire commun des compétences établi pour les services policiers par les services policiers

- *Sept guides instructifs*
  1. *introduction à la gestion axée sur les compétences dans les services policiers*
  2. *sélection des constables : une approche axée sur les pratiques exemplaires et mise à jour de la recherche*
  3. *gestion de la relève dans les services policiers : développer un bassin de successeurs possibles pour les rôles cruciaux en services de police*
  4. *développement du leadership dans les services policiers : gérer le développement des compétences essentielles du leadership*
  5. *sélection des cadres policiers : une approche basée sur les pratiques exemplaires pour les conseils policiers et commissions policières*
  6. *mentorat et accompagnement dans les services policiers : soutenir le développement du leadership*
  7. *éducation et formation en leadership policier : aligner les programmes et les cours avec les compétences en leadership*
- *Une boîte à outils qu'il est possible de personnaliser et qui contient plus de 40 outils et gabarits qui peuvent être personnalisés pour répondre aux besoins de votre propre service de police. Les nombreux outils de la trousse comprennent notamment,*
  - *des guides d'entrevue*
  - *des guides de vérifications de références*
  - *des modèles de plans de leçon*
  - *des modèles de gestion du rendement*
  - *des plans de développement du leadership*
  - *une feuille de travail sur la gestion de la relève*
  - *d'autres recherches et lectures recommandées*

Dans la gestion des services de maintien de l'ordre, les besoins sont sans relâche et les défis sont continus. Ils englobent la démographie d'une main d'oeuvre vieillissante et l'approvisionnement en réduction de jeunes gens intéressés au maintien de l'ordre, un environnement de travail de plus en plus complexe et les coûts croissants et les budgets réduits pour bien faire le travail. Nous faisons face au défi de trouver les bonnes personnes qui possèdent les bonnes compétences et les bons outils pour bien faire le travail. C'est ce quoi nous devons compter chaque jour.

Votre conseil de secteur a investi dans l'établissement d'un cadre de compétences pour assurer l'utilisation d'une langue commune et d'une compréhension claire du travail et des compétences sous-jacentes pour les emplois généraux des services policiers à tous les rangs. Le cadre fournit aussi des pratiques de gestion claires, équitables et transparentes pour appuyer l'engagement des employés et la durabilité globale des services policiers à un niveau élevé de professionnalisme.

La collaboration et l'intégration des services de maintien de l'ordre a encore entraîné des succès. Tout le matériel à votre disposition peut entièrement être personnalisé. Adaptez les modèles et les outils pour inclure votre propre logo, votre propre vision, vos valeurs, photos et messages de votre organisation ou instructions pour assurer la cohérence par rapport à vos autres outils de gestion. Les bons outils pour la bonne gestion des ressources humaines sont maintenant en place. Pour emprunter un slogan américain qui a fait ses preuves dans le domaine du marketing : just do it! (faites-le tout simplement).



**SOLUTIONS BÂTIES PAR LES SERVICES POLICIERS POUR LES SERVICES POLICIERS. MATÉRIEL POUR VOUS AIDER.**

**Le matériel a été rigoureusement élaboré et validé à l'échelle nationale pour appuyer la gestion stratégique des ressources humaines des services policiers, gratuitement!**

**Pour de plus amples renseignements, visitez le [www.policouncil.com](http://www.policouncil.com) ou envoyez un courriel à [Portia.pdewhirst@policouncil.ca](mailto:Portia.pdewhirst@policouncil.ca)**



## L'équipe de cadres supérieurs de la GRC à Terre-Neuve-et-Labrador reçoit la Médaille française de la défense nationale

L'ACCP félicite le commissaire intérimaire Bill Smith, le commandant de la GRC à Terre-Neuve-et-Labrador et son équipe de cadres supérieurs pour avoir reçu la Médaille de la défense nationale de la France.

Le 21 janvier 2011, sur l'île de Saint-Pierre et Miquelon, France, le commissaire intérimaire Smith et trois autres membres de la GRC ont reçu la médaille de la défense nationale de la France pour leur service honorable dans le cadre de leur participation aux opérations de la France.

Le commissaire Bill Smith et le surintendant Mark McGowan, officier de police fédéral pour TNL, ont tous deux reçu la médaille d'or. Le sergent-major d'état-major Dave Tipple de Corner Brook et le sergent d'état-major Jim Power de Stephenville ont reçu la médaille de bronze. Les médailles ont été présentées par monsieur Jean-Regis Borius, préfet de Saint-Pierre et Miquelon et le lieutenant-colonel Philippe Guisset, commandant de la Gendarmerie nationale à Saint-Pierre et Miquelon.

La remise de cette médaille est normalement réservée aux membres des forces militaires de la France qui ont de longs services et à leurs collègues policiers. Il est rare pour les membres de la GRC d'être reconnus par une nation étrangère par l'entremise de l'octroi d'un prix. La médaille a été créée en France en 1982 par décret officiel du ministre de la Défense de la France de l'époque, Charles HERNU. Elle peut être remise accompagnée d'un des trois échelons : bronze, argent ou or. L'échelon de l'or est en général réservé pour les personnes recevant les plus grands honneurs.



**De la gauche à la droite : Dave Tipple, sergent-major d'état-major, Bill Smith, sous-commissaire, monsieur Jean-Regis Borhus, préfet de Saint-Pierre et Miquelon, lieutenant-colonel Philippe Guisset, commandant de la Gendarmerie nationale de Saint-Pierre et Miquelon, madame Jacqueline Park, consule honoraire du Canada, surintendant Mark McGowan et sergent d'état-major Jim Power.**

# TRAVAILLER EN COLLABORATION POUR MAINTENIR LA PAIX ET LA SÉCURITÉ À MONTRÉAL : LA VISION DU DIRECTEUR, MARC PARENT, POUR LE SERVICE DE POLICE DE LA VILLE DE MONTRÉAL



*Comme mes collègues, je suis autant un héritier du travail effectué jusqu'à présent qu'un administrateur qui doit s'assurer de son efficacité et de sa mission.*

Le 13 septembre 2010, Marc Parent, directeur adjoint a été nommé 35e directeur du Service de police de la ville de Montréal (SPVM).

Tout au long de sa carrière, le directeur Parent a occupé de nombreuses fonctions importantes au sein du SPVM avant cette nomination. Après avoir travaillé en tant que patrouilleur, il est devenu enquêteur avec l'escouade des drogues et de la moralité tout en étant promu au rang de sergent. En 1991, monsieur Parent a été nommé chef du Groupe d'intervention tactique (GTI). En 1994, il est devenu commandant des PDQ 7 et 20.

En 2003, il est devenu l'adjoint exécutif du directeur Sarrazin, où parmi d'autres responsabilités, il a été porte-parole du SPVM auprès du Consortium des directeurs de la sécurité intérieure du nord-est du continent américain (É-U), une organisation consacrée au contrôle et la surveillance des activités terroristes. En 2005, il a pris le commandement du Service de la communauté région Sud.

Avant cette nomination à titre de directeur, il a occupé le poste de directeur adjoint (région du Nord) où il a dirigé quelque 1 000 employés venant de dix postes de police de quartier répartis sur cinq arrondissements et une ville, desservant une population de 535 000 citoyens. Il était responsable de l'enjeu de l'utilisation de la force au sein du SPVM. La question de l'éthique a joué un rôle important dans la mise en oeuvre des mesures qu'il a déployées.

Dans son discours d'acceptation le 13 septembre, le directeur a noté :

« J'ai toujours été extrêmement fier d'être policier. Cette passion pour une profession si noble, je la dois à mon père qui a consacré 30 ans au service de la Sûreté du Québec. Pendant plus de 26 ans, tout mon amour pour cette profession a été dédié au SPVM qui, en retour, m'a procuré de multiples opportunités de développement et de croissance, tant au niveau personnel qu'à titre de policier, de leader et de gestionnaire.

Aujourd'hui, devenir chef du SPVM représente un immense honneur et un privilège exceptionnel qui me permet de continuer ma contribution à l'évolution de cette grande organisation de service public.

Je suis honoré d'être le 35e chef du Service de police de Montréal, une organisation qui a grandement évolué au fil des ans.

Comme mes collègues, je suis autant un héritier du travail effectué jusqu'à présent qu'un administrateur qui doit s'assurer de son efficacité et de sa mission. »

La vision du directeur Parent est orientée vers une approche où tous, policiers, résidents et partenaires, travaillent ensemble afin de maintenir la paix et la sécurité dans les quartiers de Montréal. Il est évident à ses yeux que la qualité de cette relation se trouve dans une confiance mutuelle ce qui veut dire que la qualité de cette relation entre les agents du SPVM, le public et ses partenaires doit être soigneusement entretenue.

Il réitère que les principes de la police de quartier, introduits il y a plus de 10 ans, ont clairement démontré leur utilité. Il se fait une priorité de redonner un nouveau souffle de vie à cette approche en « permettant à nos agents de se concentrer sur leur rôle dans la communauté et de promouvoir une plus grande cohésion parmi les différentes parties intéressées qui composent le tissu de notre société pour que nous puissions travailler ensemble afin de maintenir la sécurité publique ». Il souligne que ces efforts doivent être équilibrés avec le besoin du SPVM d'utiliser ses ressources de façon efficace et efficiente en réponse aux besoins de la communauté.

Le directeur Parent veut aussi se concentrer à développer une culture de l'implication au sein de personnel civil et policier du SPVM pour que le SPVM puisse relever ses défis actuels et fournir un service de qualité supérieure à toutes les personnes vivant, travaillant et visitant Montréal.

Il note que la mission du SPVM est de protéger la vie et la propriété des citoyens et reconnaît que l'on doit parfois utiliser des méthodes répressives et le traitement judiciaire de certains comportements qui modifient le contrat social de la communauté. La compréhension et le soutien des citoyens sont essentiels afin de mener à bien les différentes tâches nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Les concepts d'intégration et d'inclusion sont par conséquent primordiaux à la vision du directeur du SPVM.

Ces lignes directrices forment une des pierres angulaires des orientations

stratégiques qu'il a décrites lors de son processus de sélection.

Mais, le SPVM réalisera ce plan d'action en équipe. Le plan deviendra sa carte routière et le soutien, la collaboration et l'implication de tous les acteurs du SPVM et de sa communauté sont essentiels afin de commencer à transformer ce plan en des initiatives réelles et continues.

Comment y parviendrons-nous? Selon monsieur Parent, une organisation qui peut relever avec succès de tels défis importants devient une organisation agile, favorisant le renouveau et une organisation qui :

- reconnaît et fait la promotion du partage du savoir et de la diversité des compétences,
- favorise l'innovation et la créativité à travers la mise en oeuvre et l'encouragement de projets d'avant-garde,
- encourage une période de réflexion afin de se questionner et d'apprendre des leçons à tirer tant des bons coups que des erreurs,
- est souple et ouverte de façon à apprendre de ses clients, de ses partenaires et de ses critiques,
- s'assure que les initiatives proposées sont pertinentes et conformes permettant ainsi aux employés de trouver un sens à leur travail quel que soit leur poste au sein de l'organisation. Tous doivent se sentir personnellement responsables, avec leurs propres intérêts dans les changements, et se mobiliser en conséquence, et
- est fondée sur le développement des personnes, des structures et outils afin de faciliter l'adaptation aux changements requis par des circonstances en évolution.

Le directeur Parent considère son parcours comme étant une référence, car il a réussi à combiner une saine gestion, indépendance et intégrité. Un expert de la gestion du changement et un adepte de la culture de la performance au sein de ses équipes, monsieur Parent s'appuie sur un modèle de leadership qui se veut social et transparent, qui encourage les agents de police de quartier à utiliser des méthodes de travail inclusives et où le respect des forces de l'ordre et de l'éthique sont fondamentaux aux interventions policières de qualité.

*Mise en page et édition par*

 *Canadian Badge in Uniform  
Publications Ltd.*

*Nous sommes bien connus par les amitiés que nous gardons*