

# **École nationale de police du Québec**

---

## **Préparation à l'appréciation par simulation**

18 mai 2010

Préparé par le :

Centre d'appréciation du personnel de la police

---

---

# Comment se préparer à une appréciation par simulation

## *Introduction*

Ce guide de préparation aux processus d'appréciation par simulation (APS) s'adresse à toute personne oeuvrant dans le milieu policier et de la sécurité publique dont l'outil d'évaluation privilégié pour obtenir une promotion ou une mutation s'avère l'APS.

Le présent guide a été élaboré par le Centre d'appréciation du personnel de la police de l'École nationale de police du Québec afin d'aider les candidats à :

- mieux comprendre la méthode d'appréciation par simulation ;
- maîtriser davantage les critères d'évaluation ;
- se préparer en vue d'une journée d'évaluation ;
- être au meilleur de leurs compétences lors de la journée d'évaluation ;
- contrer les principales difficultés rencontrées par les candidats.

## Mieux comprendre la méthode d'appréciation par simulation

### *Qu'est-ce que l'appréciation par simulation?*

La méthode d'appréciation par simulation (Assessment Center) vise à déterminer dans quelle mesure des individus possèdent certaines habiletés en se basant sur l'observation de leurs comportements. Cet exercice s'effectue dans une situation de laboratoire qui reproduit le plus fidèlement possible la situation réelle. Pour ce faire, plusieurs observateurs, dont le jugement est mis en commun, évaluent les candidats à partir d'une variété d'indicateurs.

Cette méthode s'utilise à la suite de l'analyse du poste à pourvoir. Les dimensions évaluées et les exercices utilisés se fondent sur les résultats de cette analyse.

L'évaluation porte sur la manifestation des comportements du candidat vis-à-vis des dimensions jugées essentielles pour exercer avec succès la fonction postulée. À l'intérieur de cette méthode, le comportement se définit comme tout mouvement, activité ou manifestation observable et mesurable. Il est mesuré en fonction de sa fréquence, de son intensité, de sa durée et de sa pertinence relativement aux dimensions recherchées et à la situation donnée.

## ***La sélection du comité des observateurs-évaluateurs***

L'APS exige la participation de :

- trois observateurs-évaluateurs formés à la méthode,
- qui utilisent une procédure systématique de notation des comportements et,
- dont les jugements sont mis en commun par le biais d'une discussion.

Les membres du comité d'évaluation ont démontré, à la suite d'une formation d'observateurs-évaluateurs dispensée par le Centre d'appréciation du personnel de la police (CAPP), qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour procéder à l'évaluation de candidats à l'aide de la méthode d'appréciation par simulation (Assessment Center). Accrédités par le CAPP pour agir à titre d'observateurs-évaluateurs, ces membres se font garant de l'expertise policière démontrée par les candidats.

## ***Les différents types d'exercices***

Par définition, les exercices développés et utilisés lors d'une APS doivent refléter le plus fidèlement possible la situation de travail.

À cet effet, voici quelques règles sur lesquelles se fonde le CAPP pour choisir et élaborer les exercices de simulation :

- Le moyen avec lequel les participants devront répondre aux différents exercices devrait être similaire aux conditions de l'emploi, par exemple :
  - un problème affectant le niveau du rendement d'un policier sous votre autorité devrait se dérouler sous une forme interactive, c'est-à-dire impliquer une rencontre avec le policier en question.
  - l'analyse d'un problème impliquant la recrudescence de conduite avec les facultés affaiblies dans un secteur donné et l'élaboration d'un plan d'action pour contrer ce phénomène devrait se faire par écrit.
- Les tâches dans chacun des exercices devraient correspondre au degré de difficulté et de complexité que requiert l'emploi :
  - à cet effet, vous devrez résoudre les problèmes tel que vous le feriez si vous étiez dans la fonction convoitée.
- Les exercices couvrent les différents rôles joués et exercés dans la fonction convoitée. Vous aurez donc la chance de démontrer votre degré de maîtrise de vos habiletés dans différents contextes inhérents à la fonction.
- Les exercices devraient refléter les pratiques et la culture de l'organisation.

Au cours de votre journée d'évaluation, quatre exercices de simulation vous seront soumis. Cela représente, pour vous :

- Quatre occasions de vous faire valoir sur l'ensemble des habiletés évaluées ;
- Quatre occasions de cumuler des points.

De ces quatre exercices de simulation, vous devrez exécuter :

- Deux exercices interactifs parmi lesquels, il peut y avoir une :
  - rencontre avec une victime
  - rencontre avec un plaignant
  - rencontre avec un témoin
  - rencontre avec un suspect
  - rencontre avec un subordonné
  - rencontre avec un supérieur immédiat
  - rencontre avec un partenaire externe (un fonctionnaire municipal, un représentant d'organisation, un chef d'entreprise, etc.)
- Deux exercices écrits, qui peuvent prendre la forme suivante :
  - un plan d'opération
  - un panier des entrées
  - une analyse de cas

## ***Le déroulement d'une journée d'APS***

8h00 à 9h00 : Breffage du matin. L'administrateur informe les candidats sur le déroulement de la journée et le contexte d'évaluation, présente les directives et les habiletés mesurées.

9h00 à 11h30 : Vers 9h00, la consigne de l'examen écrit vous est remise et vous avez jusqu'à 11h30 pour rédiger votre document. Durant cette période, vous devrez vous préparer à un exercice interactif. Selon les scénarios choisis, vous disposerez de :

- ***25 minutes pour vous préparer à la rencontre***
- ***3 minutes pour présenter votre plan de rencontre aux évaluateurs***
- ***12 minutes pour rencontrer la personne***
- ***3 minutes pour la rétroaction***

Il faut donc considérer 43 minutes allouées à l'exercice interactif. Il vous reste donc environ 1h45 pour rédiger votre document écrit.

11h30 à 13h00 : Dîner

13h00 à 15h30 : Vers 13h00, la consigne de l'examen écrit vous est remise et vous avez jusqu'à 15h30 pour rédiger votre document. Durant cette période, vous devrez vous préparer à un exercice interactif. Selon les scénarios choisis vous disposerez de :

- ***25 minutes pour vous préparer à la rencontre***
- ***3 minutes pour présenter votre plan de rencontre aux évaluateurs***
- ***12 minutes pour rencontrer la personne***
- ***3 minutes pour la rétroaction***

Il faut donc considérer 43 minutes allouées à l'exercice interactif. Il vous reste donc environ 1h45 pour rédiger votre document écrit.

15h30 à 15h45 : Rétroaction

Cette rétroaction permet de recueillir les commentaires des candidats sur la journée d'évaluation, de répondre aux questions et d'expliquer la méthode de correction.

P.S. Ces informations sont à titre indicatif et peuvent varier selon les fonctions évaluées et les exercices choisis. Pour certains exercices, il n'y a pas de période de préparation avant la rencontre afin de reproduire le plus fidèlement possible la réalité. En effet, dans une journée de travail, il arrive régulièrement que certaines personnes souhaitent nous rencontrer sans avoir pris rendez-vous.

## ***Bien gérer son temps***

Profitez des vingt-cinq (25) minutes de préparation pour prendre connaissance du contexte de la situation, lire les consignes de l'exercice et préparer votre plan de rencontre.

Utilisez adéquatement les trois (3) minutes mises à votre disposition avant le début de la rencontre pour :

- décrire votre compréhension du problème ;
- cibler vos objectifs de rencontre ainsi que la manière dont vous allez mener la rencontre et les thèmes ou les sujets que vous comptez aborder ou discuter avec la personne que vous rencontrerez ;
- identifier les sources, les documents, les banques de données ou les personnes que vous consulteriez avant de rencontrer la personne ;
- préciser ce que vous souhaiteriez obtenir comme information pour bien préparer votre rencontre ;
- mentionner les actions immédiates que vous devriez prendre avant de rencontrer cette personne.

Profitez des douze (12) minutes de rencontre pour maximiser le moment où vous êtes en présence de la personne afin de :

- démontrer vos habiletés interpersonnelles ;
- procéder à une collecte de données exhaustive et détaillée du problème ;
- proposer certaines solutions aux problèmes identifiés.

Utilisez efficacement les trois (3) minutes dont vous bénéficiez après la rencontre pour :

- préciser aux observateurs les informations qu'il vous reste à recueillir auprès de l'interlocuteur que vous venez de rencontrer ;
- indiquer les informations que vous souhaiteriez valider à la suite de l'entretien qui vient de se terminer et de quelle façon vous comptez le faire ;
- identifier les solutions envisageables ;
- présenter votre plan d'action ;
- indiquer les mécanismes de contrôle pour suivre la situation et évaluer les résultats attendus.

*Cette période de trois (3) minutes ne doit surtout pas servir à :*

- *résumer les interventions que vous venez de faire, puisque trois (3) observateurs-évaluateurs ont noté mot à mot tout ce que vous avez dit et fait durant ces douze (12) minutes.*
- *évaluer et qualifier votre propre performance. N'oubliez pas que le travail des évaluateurs consiste à poser un jugement sur votre prestation. Utilisez ce temps mis à votre disposition pour marquer des points sur les différentes dimensions dont vous n'avez pas pleinement fait la démonstration durant la rencontre.*

*Rappelez-vous également que les informations que vous transmettez aux observateurs-évaluateurs lors des périodes de trois (3) minutes avant et après vos entretiens s'avèrent tout aussi importantes que les interventions faites durant les douze (12) minutes de rencontre.*

## **Maîtriser davantage les critères d'évaluation**

Afin de bien mettre en valeur vos prestations individuelles, il importe de bien connaître les différentes dimensions (habiletés) évaluées. Celles-ci constituent les critères d'évaluation sur lesquels le comité se penchera tout au cours de votre journée d'APS. Il apparaît donc primordial de bien les comprendre.

### **HABILETÉS INTERPERSONNELLES**

#### ***Relations interpersonnelles***

- **Habilitété à établir et entretenir des relations convenables avec les autres.**
- **Habilitété à réagir de façon appropriée à leurs besoins.**
- **Habilitété à provoquer un impact positif chez autrui.**
- **Habilitété à reconnaître et à se préoccuper de l'impact créé par ses interventions.**

### ***Mobilisation, direction et leadership***

- Habilité à utiliser des méthodes et des styles interpersonnels appropriés pour guider les individus (subordonnés, collègues, supérieurs) ou autres groupes dans l'accomplissement des tâches.
- Habilité à modifier son comportement selon les tâches et les individus concernés.
- Habilité à exercer l'autorité ou l'influence requise par son rôle.

### ***Communication orale***

- Habilité à énoncer clairement, de vive voix des idées ou des opinions.
- Habilité à rapporter des faits dans un langage compris des gens à qui cela s'adresse.

### ***Communication écrite***

- Habilité à exprimer clairement par écrit des idées dans une forme correcte.
- Habilité à rapporter des faits dans un langage compris des gens à qui cela s'adresse.

## **HABILETÉS COGNITIVES**

### ***Collecte, analyse et synthèse des données***

- Habilité à faire ressortir toutes les données pertinentes d'une situation ou d'un problème.
- Habilité à déterminer l'origine, l'importance et la provenance d'un problème.
- Habilité à comparer les données de différentes sources.
- Habilité à établir un rapport entre les données.
- Habilité à approfondir un sujet jusqu'à son terme.
- Habilité à réunir les éléments retenus d'une analyse en un tout cohérent.

### ***Analyse et vision organisationnelle***

- Habilité à tenir compte des questions plus vastes et à plus long terme plutôt que des situations immédiates.
- Habilité à considérer l'effet des actions sur d'autres parties de l'entreprise.

## ***Résolution de problèmes***

- Habilité à recommander et adopter les solutions qu'imposent la situation, les individus ou l'organisation.
- Habilité à prendre des décisions dans des délais acceptables.
- Habilité à prendre des décisions fondées sur des hypothèses logiques qui traduisent une information factuelle.

## **HABILETÉS EN GESTION**

### ***Planification, organisation et coordination du travail***

- Habilité à préparer un plan de travail.
- Habilité à déterminer des objectifs précis.
- Habilité à prévoir les moyens nécessaires à la réalisation d'un projet.
- Habilité à structurer et à organiser la réalisation du travail.
- Habilité à coordonner les activités.

### ***Contrôle du travail***

- Habilité à établir des procédures pour contrôler ou pour réglementer les procédés, les tâches ou les projets ainsi que les responsabilités des subordonnés.
- Habilité à prendre les mesures nécessaires pour surveiller les résultats des tâches ou des projets confiés à d'autres.

### ***Méthodes de travail***

- Habilité à préparer un plan de travail.
- Habilité à déterminer des objectifs précis.
- Habilité à prévoir les moyens nécessaires à la réalisation d'un projet.
- Habilité à structurer et à organiser la réalisation du travail.
- Habilité à coordonner les activités.
- Habilité à établir des procédures pour contrôler ou pour réglementer les procédés, les tâches ou les projets ainsi que les responsabilités des subordonnés.

- Habilité à prendre les mesures nécessaires pour surveiller les résultats des tâches ou des projets confiés à d'autres.

Il est à noter que toutes ces dimensions ne sont pas systématiquement évaluées pour chacune des fonctions. De fait, le choix des dimensions se fait sur la base des exigences et des caractéristiques de l'emploi et également, des besoins ou demande de l'organisation.

## Se préparer en vue d'une journée d'évaluation

### *Évitez de vous préparer la veille*

La préparation à un changement de fonction et de niveau de responsabilité **ne peut s'effectuer la veille de la passation d'un outil d'évaluation**. Il importe que vous amorciez cette préparation quelques semaines, voire quelques mois avant de postuler à une ouverture de poste.

La préparation à long terme vise à développer des connaissances, des habiletés et des aptitudes requises à l'emploi.

Cela peut prendre différentes formes :

- prendre de nouvelles responsabilités dans le cadre de ses fonctions ;
- occuper la fonction convoitée de façon intérimaire ;
- être « coaché » par un supérieur afin de développer les habiletés requises pour la fonction convoitée ;
- observer le travail accompli par les personnes occupant présentement la fonction convoitée et questionner sur leur façon de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent ;
- acquérir de la formation pertinente pour l'exercice de l'emploi, etc.

Cette préparation est somme toute bénéfique, car elle contribue :

- au développement personnel et professionnel ;
- à la réflexion sur ses choix ;
- à l'absence d'un stress inutile ;
- à l'augmentation de la confiance en soi ;
- à une bonne performance lors des différentes évaluations.

## ***Préparation à long terme***

- **Consultez la description de fonction** jointe à l'appel de candidature afin de bien connaître les exigences de la fonction à laquelle vous postulez :
  - Prenez le temps de réviser les rôles et responsabilités attendus, les tâches et activités à acquitter et enfin, de prendre connaissance des compétences, habiletés ou aptitudes particulières recherchées par le service de police.
- **Apprenez les exigences de la fonction** postulée et les différentes facettes du travail :
  - Relever, au quotidien, les différentes situations auxquelles doivent faire face les personnes qui occupent actuellement la fonction (voir ce que vous feriez dans une même situation pour la traiter ou la résoudre), par exemple dans :
    - des situations de gestion de personnel (conflits, baisse de rendement, évaluation de personnel, etc.) ;
    - des situations qui affectent la population ou des partenaires externes ;
    - des problèmes de criminalité ou de CSR pour lesquels des opérations ou enquêtes doivent être développées et mises en place.
- **Développez une connaissance de vos habiletés** (vos forces et vos points à améliorer) afin d'en tenir compte lors de l'épreuve.
- **Identifiez vos craintes face aux examens**, cela vous permettra de mieux y faire face.
- **Organisez un plan de travail** afin mieux maîtriser les connaissances et les habiletés requises par la fonction postulée.

## ***Préparation à court terme***

La veille de la journée d'évaluation :

- Reposez-vous et changez-vous les idées ! Prenez les dispositions nécessaires pour être suffisamment alerte lors de l'épreuve.
- Arrivez à l'avance pour vous éviter un stress inutile !
- Notez la date, l'heure et le lieu de l'évaluation.

# Être au meilleur de ses compétences lors de la journée d'évaluation

## *Quelques conseils d'ordre général*

- Restez vous-même et soyez le plus naturel possible ;
- **Ne consultez pas de collègues** qui ont déjà passé des appréciations par simulation, car leur approche et leur compréhension des situations ne seront pas les vôtres. De plus, les exercices de simulation et en l'occurrence, les comportements attendus risquent de changer. Essayez plutôt de faire du mieux possible ce que vous savez faire ;
- N'utilisez pas de techniques ou de méthodes que vous ne maîtrisez pas suffisamment lors de votre journée d'évaluation (à titre d'exemple, des méthodes de rédaction de type SMEAC, SMARE, ou autre) ;
- Soyez explicite et complet ! Ce que vous n'aurez pas dit ou fait durant les exercices ne pourra être évalué. Donnez les détails requis ;
- Agissez comme vous le feriez si vous exerciez la fonction postulée ;
- Évitez d'emprunter un rôle ou une manière de faire que vous ne maîtrisez pas complètement ;
- Traitez les exercices indépendamment les uns des autres ;
- N'inventez pas d'histoires (fabulation), mais développez des hypothèses fondées ;
- Bien qu'il manque des informations pour bien comprendre l'ampleur des problèmes qui vous sont soumis, les exercices ne contiennent pas « d'attrapes » ou de « colles » ;
- Ne retournez pas dans votre tête les exercices déjà complétés. Concentrez-vous sur les exercices que vous êtes en train de réaliser ;
- Évitez de discuter, au dîner, des exercices du matin avec vos collègues. Cela ne contribue qu'à augmenter le stress déjà présent ;
- Évitez de vous évaluer face à vos collègues ;
- Ne vous démoralisez pas par une performance que vous jugez insatisfaisante. N'oubliez pas que vous êtes évalué à quatre occasions sur les mêmes dimensions.

## ***Pendant les exercices écrits***

- Lisez attentivement tous les documents ainsi que les consignes accompagnant les exercices qui vous seront soumis. Prenez le temps de souligner les mots-clés :
  - Y a-t-il plus d'un élément dans ce qui est demandé dans la consigne ?
  - Prenez le temps de comprendre les éléments descriptifs de la consigne (ex. : identifiez, précisez, expliquez).
- Inscrivez dans la marge ou sur une feuille brouillon ce qui vous vient à l'esprit lors de la première lecture.
- Faites un plan de travail, avant d'écrire votre texte, afin de vous aider à structurer logiquement vos idées. Pour ce faire, basez-vous sur :
  - les éléments de la consigne ;
  - les éléments pertinents du contexte ;
  - les différentes dimensions évaluées.
- Faites des phrases courtes et rédigez lorsque vous avez bien en tête la structure de votre texte.
- Révisez et relisez vos textes avant de les remettre. Assurez qu'ils couvrent bien chacune des dimensions ou habiletés évaluées dans le cadre de votre concours ;
- Gardez du temps pour rédiger un document final, les brouillons ne sont pas corrigés.
- Si vous manquez de temps, inscrivez les idées contenues dans votre plan.

## ***Pendant les exercices oraux***

- Faites un plan de rencontre en vous appuyant sur :
  - les éléments de la consigne ;
  - les différentes dimensions évaluées.
- Suivez votre plan de rencontre tout en vous adaptant à la situation ;
- Écoutez votre interlocuteur.

# Contre les principales difficultés rencontrées par les candidats

## ***Relations interpersonnelles***

### Aux exercices interactifs

Les candidats cherchent à appliquer des « recettes toutes faites », ce qui manque de sincérité et de conviction. Les relations interpersonnelles dépassent le simple fait d'être gentil, empathique et souriant envers vos interlocuteurs. Il faut avoir un comportement qui tient compte de l'individu qui est devant vous, de la nature de son problème et également, du rôle que vous devez jouer auprès de celui-ci. Par exemple :

- Devant un citoyen en crise, il y a fort à parier qu'une approche empathique s'avère de mise. Mais faites attention pour ne pas en faire trop... Car trop, c'est comme pas assez...

### Aux exercices écrits

Les candidats omettent fréquemment d'aborder concrètement cette dimension aux exercices écrits, car ils traitent les problèmes dans une perspective purement opérationnelle.

- Identifier les personnes concernées ou touchées par les différentes situations soumises.
- Dégager leurs besoins, préoccupations ou attentes concrètes face à la situation ou encore, au traitement de celle-ci.
- Tenir compte de leur réalité (besoins et préoccupations) dans votre traitement du problème, c'est-à-dire dans votre analyse du problème et le choix de vos solutions. Dites concrètement les mesures prises pour y répondre, le cas échéant.

## ***Collecte, analyse et synthèse de données***

### Aux exercices interactifs

Trop souvent, les candidats arrivent peu préparés à la rencontre et n'ont pas identifié les éléments qu'ils souhaitent valider ou vérifier auprès des individus qu'ils devront rencontrer.

- Faites-vous un plan des différents aspects ou sujets que vous souhaitez explorer avec la personne. L'improvisation ne sert pas toujours bien les candidats, surtout lorsque le facteur stress entre en ligne de compte

- Identifiez les questions clés à poser, à savoir les 3QCOP (Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ? Où ? et Pourquoi ?). Assurez-vous d'être précis et pointu dans vos questions afin d'aller chercher un maximum d'informations.
- Profitez de l'occasion qui vous est donnée d'être en interaction directe avec la personne concernée afin de valider sa version des faits. N'oubliez pas qu'il sera trop tard, après la rencontre, pour obtenir ces informations précieuses.
- Si vous posez une question au comédien, vous auriez invariablement une réponse. Et plus votre question sera précise et pointue, plus votre réponse risque de l'être. Évitez les questions en rafale et prenez soin d'écouter les réponses du comédien.

### Aux exercices écrits

Les candidats se contentent trop souvent de résumer les données préliminaires du problème, sans les valider ou les vérifier. Ils ne collectent pas ou peu de nouvelles données ou informations sur les problèmes qui nous préoccupent. Ainsi, ils passent directement à l'action et aux solutions, sans prendre la peine d'analyser au préalable la situation.

- Imaginez-vous dans la situation qui vous est soumise. Par exemple, si vous étiez chargé de relève ou encore enquêteur :
  - quelles seraient les informations dont vous auriez besoin pour bien comprendre les événements qui vous sont soumis ;
  - quelles sources, banques de données ou personnes auriez-vous besoin de consulter pour avoir des informations clés sur le problème ;
  - Soyez précis et explicites. Évitez les questions ouvertes et imprécises.
- N'hésitez pas à formuler des hypothèses puisque vous n'obtiendrez pas, à l'inverse des exercices interactifs, de réponses à vos questions. Surtout ne fabulez pas et n'inventez pas d'information que vous ne possédez pas. Vous n'êtes pas évalué sur les résultats de votre intervention, mais bien sur votre raisonnement, votre démarche et leur chance de réussite.

## **Résolution de problèmes**

### Aux exercices interactifs et écrits

Les candidats apportent des solutions qui outrepassent le rôle et les responsabilités propres à la fonction évaluée ou ne se positionnent pas de façon claire et précise en regard de la situation et renvoient la résolution du problème à leur supérieur. Par exemple :

- Pour un concours de chargé de relève, il n'est pas rare de voir certains candidats traiter les problèmes comme ils le font à titre de patrouilleur. D'autres, au contraire, veulent en

mettre plein la vue et traitent les problèmes comme le ferait un responsable de la surveillance du territoire.

- Pour un concours d'enquêteur, des candidats apportent des solutions pertinentes et efficaces dans un contexte de patrouille-gendarmerie, mais qui s'avèrent beaucoup moins adaptées dans une perspective d'enquête.
- Faites en sorte que les solutions proposées relèvent de votre autorité et tiennent compte des ressources disponibles.
- Assurez-vous de bien comprendre et connaître les rudiments de la fonction à laquelle vous aspirez.

Les candidats cherchent également à faire étalage de leur savoir et à faire des coups d'éclat en proposant des solutions démesurées, peu appropriées et dans certains cas, difficilement réalisables en regard des situations. À l'APS, vous ne serez pas confronté à des problèmes extraordinaires, mais plutôt à des situations couramment rencontrées dans le travail quotidien du policier.

- Faites preuve de jugement!
- Adoptez une approche graduelle et des solutions progressives dans le traitement des problèmes. Avant de déclencher les mesures d'urgence, il y a sûrement des mesures préventives et répressives toutes simples et courantes que vous auriez eu avantage à mettre en place. Ensuite, si la situation perdure ou s'intensifie, vous pourrez opter pour des solutions ou des mesures plus radicales.
- Envisagez des solutions de rechange. N'oubliez pas qu'il existe plusieurs façons de résoudre une situation complexe.

## ***Planification, organisation et coordination du travail***

### Aux exercices interactifs

Avant la rencontre, une période de trois (3) minutes sera généralement offerte au candidat afin qu'il présente son plan de rencontre. C'est l'occasion rêvée de démontrer votre capacité à planifier et organiser vos entretiens.

- Préparez en classe un plan détaillé de votre rencontre en ciblant vos objectifs, les sujets dont vous souhaitez discuter et pourquoi, les priorités d'action et votre stratégie de rencontre.
- Tentez, dans la mesure du possible, de garder en tête votre plan de rencontre et de le suivre. Bien entendu, il faut faire preuve de souplesse et d'adaptation quand la situation le requiert. Mais n'oubliez pas que l'improvisation n'est pas toujours le meilleur moyen de parvenir à vos fins.

Lorsque la rencontre se termine, plusieurs candidats ne profitent pas suffisamment des trois (3) minutes qui suivent l'entretien pour compléter et planifier concrètement leurs interventions. Ils mettent alors fin abruptement à l'exercice oral.

- Prenez quelques secondes pour revoir vos notes et revoir vos décisions.
- Reprenez les principales solutions proposées et envisagées pour résoudre le problème identifié. Pour chacune de ces solutions, décrivez votre plan d'action concret à savoir, les démarches subséquentes, les personnes impliquées, les échéances, ou autre. N'oubliez pas que votre planification peut s'échelonner sur plusieurs jours, semaines et mois.

### Aux exercices écrits

L'un des problèmes couramment rencontré aux exercices écrits concerne l'utilisation des ressources et moyens disponibles. De fait, plusieurs candidats n'identifient pas clairement les ressources nécessaires à la réalisation des activités policières ou encore, utilisent beaucoup trop de ressources humaines, techniques et financières malgré l'ampleur de la situation.

- Identifiez des séquences de réalisation claires. Précisez les différentes étapes ou phases de votre plan d'action. Dites quelles seront les premières actions à privilégier ainsi que celles qui devront être mises en place subséquentement.
- Décrivez, pour chacune des étapes ou phases de votre plan d'action, quelles seront les échéances à respecter. Dites également combien de temps sera requis pour mettre en place vos solutions.
- Précisez les ressources humaines, techniques et financières que vous comptez utiliser. Faites preuve de jugement et n'utilisez que les ressources requises en fonction de l'ampleur du problème, mais également des contraintes organisationnelles en vigueur.
- Déterminez, pour chacune des ressources humaines sollicitées dans les activités policières, quels seront leurs tâches, leurs rôles ou leurs responsabilités.

## ***Contrôle du travail***

### Aux exercices interactifs et écrits

Il arrive très souvent que les candidats omettent de préciser les mesures ou les moyens de suivi qu'ils comptent mettre en place pour vérifier les changements ou les résultats escomptés.

Certains demeurent imprécis et se limitent à dire : « Je fais un suivi de la situation », sans donner plus de détail sur la façon dont ce suivi prendra place.

D'autres confondent, à tort, les mesures de suivi ou de contrôle du travail aux dates d'échéances (DD) et aux comptes-rendus ou retours d'informations destinés à leur supérieur immédiat.

Enfin, certains candidats limitent leurs mesures de contrôle du travail à l'évaluation finale de leur intervention. Bien qu'il soit important de vérifier l'atteinte des résultats et de faire une rétroaction sur les interventions réalisées, il ne faut pas oublier qu'il est primordial de mesurer l'évolution des interventions, des activités ou des tâches au moment même où elles se déroulent.

- Revoyez les principales solutions, actions ou tâches envisagées.
- Identifiez clairement, pour chacune des solutions, actions ou tâches envisagées, des mesures ou des moyens de suivi simples mais concrets que vous pouvez utiliser pour vérifier les changements attendus. Si vous comptez faire un suivi, précisez ce qui fera l'objet de ce suivi et de quelle façon ou avec quel outil vous ferez ces vérifications.
- Spécifiez également à quel moment et à quelle fréquence vous comptez faire ces mesures de suivi. Un suivi du travail qui se fait trop tard, trop tôt ou pas assez souvent n'aura sûrement pas la même portée.

### ***Derniers conseils***

- Le sérieux mis à votre préparation fera la différence lors de la journée d'APS.
- Il ne s'agit pas seulement d'obtenir de bonnes réponses aux exercices présentés, il faut être capable de démontrer que vous possédez les habiletés mesurées.
- Le mot d'ordre est **DÉMONSTRATION** car c'est à **VOUS** de **PROUVER** que **VOUS** avez développé les habiletés mesurées. Si vous ne le faites pas, nous ne pourrions présumer que vous les possédez.
- Si vous réussissez l'APS parce que vous avez pris votre préparation au sérieux et mis en pratique les conseils contenus dans ce document, vous mettez toutes les chances de votre côté d'offrir la performance attendue dans l'exercice de la fonction convoitée.

**BON SUCCÈS !**

## Exercice pratique

### **Directive**

Le présent exercice a été conçu pour vous donner un aperçu du type d'exercice de simulation auquel vous serez confronté lors de votre évaluation au Centre d'appréciation du personnel de la police. Cela vous permettra de vous familiariser avec les consignes, de mieux comprendre les différentes dimensions évaluées et de vous pratiquer à y répondre.

Premièrement, lisez la consigne qui suit (Annexe 1) et repérez les éléments importants.

Deuxièmement, utilisez le questionnaire (Annexe 2) et identifiez, pour chacune des dimensions (habiletés) évaluées dans le cadre d'un concours pour l'obtention du grade de chargé de relève, les éléments de réponses attendus.

Pour ce faire, nous avons relevé plusieurs questions vous permettant de cibler plus facilement les éléments minimalement attendus pour chacune des dimensions. À noter que ces questions ne sont pas restrictives et que rien ne vous empêche d'élargir vos horizons.

Troisièmement, comparez vos réponses aux exemples de réponses attendues (Annexe 3) et ce, pour chacune des habiletés évaluées. Il est important de retenir qu'il s'agit d'exemples de réponses attendues et que plusieurs autres réponses peuvent s'avérer appropriées même si elles n'apparaissent pas parmi celles présentées.

# Consigne



## Analyse de cas - L'enfant disparu

### Chargé de relève

#### LE CONTEXTE

Nous sommes le lundi le 10 du mois courant. Vous avez récemment été nommé **chargé de relève** de l'équipe « C ». À ce titre, vous êtes responsable de gérer les activités policières sur tout le territoire de la ville de Grande-Prairie. Conséquemment, vous devez superviser le personnel de votre équipe et voir à ce que le travail soit effectué.

#### LA SITUATION

Votre supérieur vient vous rencontrer à 15 h et vous demande de vous occuper du cas qui suit, car les enquêteurs viennent tout juste de quitter le travail.

Le répartiteur vient de recevoir un appel de madame Amélie Veilleux, résidant au 1095, rue McQuaig - anciennement l'hôtel Le Manoir - qui signale que son enfant de quatre (4) ans a disparu depuis plus de six (6) heures.

Un peu plus tôt dans la journée, des voisins ont avisé le Service de police qu'ils croient avoir entrevu dans les parages, un individu rôdant dans un véhicule. Cet appel a alors été transmis à l'agent Paul qui était assigné au véhicule 411.

#### LA DIRECTIVE

Vous avez environ **deux (2) heures** pour soumettre par écrit tous les détails sur la façon dont vous allez traiter cet événement.

#### Vous devez donc :

- ✍ préciser les informations que vous devez valider, recueillir et analyser pour bien comprendre la situation ;
- ✍ énumérer les actions à mettre en œuvre pour gérer la situation et identifier les personnes qui devront être impliquées ainsi que les ressources utilisées ;
- ✍ indiquer les mesures privilégiées pour suivre et contrôler le déroulement de vos actions.

Ce travail **ne devra pas excéder sept (7) pages de texte**.

# QUESTIONNAIRE

## HABILETES INTERPERSONNELLES

### RELATIONS INTERPERSONNELLES \_\_\_\_\_

*Habilité à établir et entretenir des relations convenables avec les autres. Habileté à réagir de façon appropriée à leurs besoins. Habileté à provoquer un impact positif chez autrui. Habileté à reconnaître l'impact créé par ses interventions. Habileté à se préoccuper des impacts créés par ses interventions. Habileté à exercer l'autorité ou l'influence requise par son rôle.*

- Quelles sont les personnes directement concernées par l'événement ?
- Quels sont leurs besoins immédiats ou leurs préoccupations physiques ou psychologiques ?
- Comment allez-vous solliciter la collaboration ou la participation des personnes et des partenaires internes et externes ?

## HABILETES COGNITIVES

### COLLECTE, ANALYSE ET SYNTHÈSE DES DONNÉES \_\_\_\_\_

*Habilité à faire ressortir toutes les données pertinentes d'une situation ou d'un problème. Habileté à déterminer l'origine, l'importance et la provenance d'un problème. Habileté à comparer les données de différentes sources. Habileté à établir un rapport entre les données. Capacité à approfondir un sujet jusqu'à son terme. Habileté à réunir les éléments retenus d'une analyse en un tout cohérent.*

- Quelles sont les informations de base à recueillir pour bien comprendre la nature du problème et son ampleur (3QCOP) ?
- Quelles sources d'informations, banques de données ou personnes devraient être consultées ou interrogées pour comprendre ce qui s'est passé ?
- Quelles sont les hypothèses les plus probables qui pourraient expliquer ce qui vient de se produire et que vous serez appelé à explorer ?
- À quel type de problème les policiers devront-ils faire face ?

## **RESOLUTION DE PROBLEMES ET PRISE DE DECISION** \_\_\_\_\_

*Habilité à recommander, à adopter et à adapter les solutions qu'imposent la situation, les individus ou l'organisation. Habileté à prendre des décisions dans des délais acceptables. Habileté à prendre des décisions fondées sur des hypothèses logiques qui traduisent une information factuelle.*

- Quelles sont les pistes de solutions à privilégier, en fonction des hypothèses formulées, pour tenter de résoudre la situation ?
- Quelles sont les solutions à court, moyen et long terme ?
- Quelles sont les solutions de rechange à envisager ? Quel serait mon « plan B » ?
- Quelles sont, le cas échéant, les solutions préventives ou répressives à privilégier ?

## **HABILETES EN GESTION**

### **PLANIFICATION, ORGANISATION ET COORDINATION DU TRAVAIL** \_\_\_\_\_

*Habilité à préparer un plan de travail. Habileté à déterminer des objectifs précis. Habileté à prévoir les moyens nécessaires à la réalisation d'un projet. Capacité à structurer et à organiser la réalisation du travail. Capacité à coordonner les activités.*

- Quels sont les objectifs et, le cas échéant, les sous-objectifs poursuivis par mon intervention ?
- Quelles sont les étapes ou les phases de mon plan d'action? Comment se déroulera chacune de ces étapes ou phases ? À quel moment je débuterai chacune de ces étapes ou phases et combien de temps dureront-elles ?
- Quelles ressources humaines (personnel du service) j'assignerais pour remplir chacune des activités prévues et quelles seront leurs tâches précises ?
- Quels moyens techniques ou matériels je devrai utiliser, pour chacune des étapes, pour mener à bien chacune des tâches ou activités prévues ?
- Quelles sont les considérations d'ordre financier ou budgétaire avec lesquelles je devrai composer pour mener à bien cette intervention ?
- Qui coordonnera les activités et de quelle façon devra-t-il procéder pour ce faire ?

## **CONTROLE DU TRAVAIL**

---

*Habilité à établir des procédures pour contrôler ou pour régler les procédés, les tâches ou les projets ainsi que les responsabilités des subordonnés. Habilité à prendre les mesures nécessaires pour surveiller les résultats des tâches ou des projets confiés à d'autres.*

- Quels sont les moyens ou les mesures que vous prévoyez mettre en place pour suivre l'évolution des activités en cours ?
- Sur quoi ou sur quels aspects du travail porteront vos moyens ou vos mesures de suivi et de contrôle ? Qu'est-ce qui fera l'objet de vos suivis?
- À quel moment et à quelle fréquence ferez-vous chacune des vérifications prévues ?
- De quelle façon et à l'aide de quel moyen ou outil allez-vous analyser l'atteinte de vos objectifs ou de vos résultats ? Quels sont vos indicateurs de résultats ou de performance ?

## Exemples d'éléments de réponses attendues

### HABILETES INTERPERSONNELLES

#### RELATIONS INTERPERSONNELLES

---

*Habilité à établir et entretenir des relations convenables avec les autres. Habileté à réagir de façon appropriée à leurs besoins. Habileté à provoquer un impact positif chez autrui. Habileté à reconnaître et à se préoccuper l'impact créé par ses interventions. Habileté à exercer l'influence requise par son rôle.*

Avez-vous démontré vos préoccupations pour :

- l'enfant de 4 ans qui est disparu depuis déjà 6h00 – Être conscient que cet enfant s'avère seul, vulnérable et en danger.
- la famille immédiate, ce qui inclut la mère, le père et peut-être d'autres enfants, mais également la parenté (grands-parents, oncles et tantes, etc.) – Prendre en considération la peur et la détresse vécues par ces gens et évaluer leur besoin de soutien et de réconfort.
- les voisins et la population de Grande-Prairie – Considérer l'insécurité grandissante dans le voisinage, le secteur et peut-être même dans la ville, surtout si la situation s'avère être un enlèvement plutôt qu'une disparition.
- les autres personnes susceptibles d'être affectées par cet événement.

### HABILETES COGNITIVES

#### COLLECTE, ANALYSE ET SYNTHÈSE DES DONNÉES

---

*Habilité à faire ressortir toutes les données pertinentes d'une situation ou d'un problème. Habileté à déterminer l'origine, l'importance et la provenance d'un problème. Habileté à comparer les données de différentes sources. Habileté à établir un rapport entre les données. Capacité à approfondir un sujet jusqu'à son terme. Habileté à réunir les éléments retenus d'une analyse en un tout cohérent.*

Avez-vous formulé des hypothèses réalistes et logiques pouvant expliquer cet événement ?

- Hypothèse 1 - Disparition d'enfant
- Hypothèse 2 - Enlèvement d'enfant

Avez-vous ciblé, pour chacune de ces hypothèses, les données pertinentes à votre compréhension du problème ?

■ Hypothèse 1 - Disparition d'enfant

- Valider et recueillir des données essentielles sur l'enfant disparu ;
- Valider et recueillir le plus d'informations possible sur les circonstances de la disparition de l'enfant recherché ;
- Toutes autres informations pertinentes.

■ Hypothèse 2 - Enlèvement d'enfant

- Valider et vérifier, auprès des voisins et des témoins, la présence d'un véhicule suspect dans le secteur.

Quelles sont les sources de données ou les personnes que vous devrez consulter pour obtenir l'information convoitée ? Quelles seront les requêtes ou les questions précises que vous devrez formuler pour obtenir ces données ?

■ CRPQ.

■ Cartes d'appels des derniers jours et préciser les requêtes.

■ Autres banques ou sources de données ?

■ Les voisins et préciser les questions que vous leur poseriez pour en savoir davantage sur chacune des hypothèses.

■ Les libérations conditionnelles pour savoir s'il y a des prédateurs sexuels ou des pédophiles libérés depuis peu dans le secteur.

■ Autres personnes ou ressources à consulter.

## ***RESOLUTION DE PROBLEMES ET PRISE DE DECISION***

---

*Habilité à recommander, à adopter et à adapter les solutions qu'imposent la situation, les individus ou l'organisation. Habileté à prendre des décisions dans des délais acceptables. Habileté à prendre des décisions fondées sur des hypothèses logiques qui traduisent une information factuelle.*

Pour chacune des hypothèses qui s'offrent à vous, quelles sont les pistes de solutions que vous prévoyez mettre en place pour résoudre la situation ?

■ Hypothèse 1 - Disparition d'enfant

- Fouille complète du domicile, du manoir et du terrain.
- Ratissage du secteur.

- Ratissage du voisinage immédiat.
- Autres solutions pertinentes.
- Hypothèse 2 - Enlèvement d'enfant
  - Alerte Amber, si les conditions requises sont présentes pour son déclenchement.
  - Autres solutions pertinentes.

## **HABILETES EN GESTION**

### **PLANIFICATION, ORGANISATION ET COORDINATION DU TRAVAIL** \_\_\_\_\_

*Habilité à préparer un plan de travail. Habileté à déterminer des objectifs précis. Habileté à prévoir les moyens nécessaires à la réalisation d'un projet. Capacité à structurer et à organiser la réalisation du travail. Capacité à coordonner les activités.*

Avez-vous déterminé les étapes ou les phases de votre plan d'action ?

- Les objectifs poursuivis à chaque étape ou phase.
- Le moment où elles prennent place ainsi que leur durée.
- Les activités policières propres à chacune de ces étapes.

Avez-vous déterminé quelles ressources humaines seront appelées à intervenir à chacune des étapes ?

- Le personnel policier ou civil (agents, enquêteurs ou répartiteurs) chargé de recueillir les informations auprès de la famille, du voisinage, des banques de données, etc.
- Les agents assignés à chacune des activités policières privilégiées dans ce dossier :
  - Fouille et ratissage (approche graduée).
  - L'information au public.
  - La coordination des opérations policières.

Avez-vous déterminé quelles ressources matérielles seront nécessaires pour intervenir à chacune des étapes ?

- Nombre de véhicules requis.

- Équipement particulier à prévoir.
- Avez-vous prévu certaines contraintes financières lors de l'élaboration de votre plan d'action ?
  - La gestion du temps supplémentaire.
  - La gestion des heures de repas (temps de travail continu).
  - Le coût de certaines ressources spécialisées qui viennent en renfort.
  - Autres considérations financières pertinentes.

## **CONTROLE DU TRAVAIL**

---

*Habilité à établir des procédures pour contrôler ou pour régler les procédés, les tâches ou les projets ainsi que les responsabilités des subordonnés. Habileté à prendre les mesures nécessaires pour surveiller les résultats des tâches ou des projets confiés à d'autres.*

Pour chacune des interventions menées par les différentes ressources interpellées, quels sont les moyens ou les mesures mis en place pour faire un suivi des interventions?

- Moyens de contrôle en cours d'intervention - Rapports de situation, retour d'informations, comptes-rendus, cartes d'appels, ou tout autre moyen jugé pertinent ?
  - Les personnes auprès de qui vous exercerez votre suivi du travail.
  - Ce qui fera l'objet de ce suivi.
  - Les mécanismes de contrôle utilisés pour effectuer ce suivi.
  - Le moment où vous ferez ce suivi.
  - La fréquence des suivis.
  - Autres mécanismes de contrôle.
- Rétroaction finale
  - Objectifs poursuivis.
  - Déroulement de la rétroaction.
  - Personnes interpellées.
  - La liste des sujets qui feront l'objet d'une évaluation finale.