



Référentiel de compétences

Direction de la recherche,
de l'expertise et de la pédagogie

CADRE
INTERMÉDIAIRE
ET SUPÉRIEUR

2026

Équipe de production

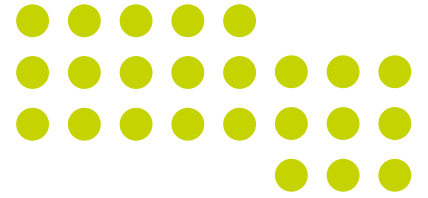


Table des matières

École nationale de police du Québec

Animation des ateliers d'AOP et rédaction du rapport

Mathilde Plante St-Cyr

Stéphane Gingras

Conseillère pédagogique
Service du développement pédagogique
Direction de la recherche, de l'expertise et de
la pédagogie (DREP)
École nationale de police du Québec (ENPQ)

Expert-conseil en patrouille
Service des expertises
DREP
ENPQ

Coordination et secrétariat des ateliers d'AOP

Joanie Prince

Bineta Diallo

Responsable
Service des expertises
DREP
ENPQ

Conseillère en affaires institutionnelles
Bureau du développement institutionnel
Direction de l'innovation, des affaires académiques et institutionnelles
ENPQ

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les gestionnaires qui ont participé aux ateliers d'analyse orientée sur la pratique des 15 et 29 mai 2024 pour leur précieuse collaboration. Grâce à leur expertise et à leurs connaissances, nous avons pu obtenir des informations d'une grande valeur sur les missions et les responsabilités qui leur incombent au quotidien dans l'exercice de leur fonction.

Ces informations nous ont permis d'acquérir une compréhension des compétences et des qualités requises pour exercer efficacement un rôle de gestion au sein d'une organisation policière.

Introduction

En mai 2021, le Comité consultatif sur la réalité policière (CCRP) remettait son rapport final à la ministre de la Sécurité publique du Québec. Ce rapport contenant 138 propositions offrait une vision prospective des services policiers québécois et des pratiques policières.

Le présent référentiel de compétences du cadre intermédiaire et du cadre supérieur fait suite à la recommandation 59 du rapport du CCRP, recommandation qui se lit ainsi :

Standardiser le profil de compétences pour chacun des trois premiers niveaux d'encadrement existants dans un service de police (superviseur, cadre intermédiaire et cadre supérieur) ainsi que les exigences à remplir sur le plan de la formation et de l'expérience pour chacun d'entre eux (Comité consultatif sur la réalité policière, 2021, p. 101).

En 2023, l'École nationale de police du Québec (ENPQ) a mené deux ateliers d'analyse orientée sur la pratique (AOP). Le premier s'est déroulé auprès de superviseurs de patrouille et l'autre a eu lieu auprès de superviseurs d'enquête. Ces ateliers ont mené à l'élaboration du profil de compétences des gestionnaires policiers de premier niveau. En continuité de ces travaux, l'ENPQ a tenu deux nouveaux ateliers d'AOP, soit le 15 mai 2024 auprès de cadres intermédiaires et le 29 mai 2024 auprès de cadres supérieurs.

Le présent rapport présente les données recueillies lors de ces deux ateliers. Les ateliers, favorisés par l'homogénéité méthodologique employée, permettront une meilleure analyse et une meilleure comparaison des données recueillies pour les deux niveaux de gestion. Ils ont également permis à l'ENPQ d'établir une progression plus précise entre les deux niveaux de gestion.

La standardisation des profils de compétences du cadre intermédiaire et du cadre supérieur s'inscrit dans une démarche visant la professionnalisation de ces rôles au sein des organisations policières. Cette initiative :

- assurera une meilleure cohérence entre les pratiques de gestion des différents services de police du Québec;
- favorisera la mobilité professionnelle des gestionnaires policiers en leur offrant un cadre de référence clair et harmonisé;
- permettra une définition plus précise des besoins en formation et en développement des gestionnaires;
- contribuera à l'émergence d'une culture de gestion plus moderne, plus efficace et plus axée sur les résultats (Comité consultatif sur la réalité policière, 2021).



1 Aspects méthodologiques

1.1 Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise

Pour produire ses référentiels de compétences des gestionnaires policiers, l'équipe de travail a adopté le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise comme cadre de référence.

Ce référentiel est déjà utilisé au sein de certaines organisations policières. Il est structuré selon 6 rôles fondamentaux et 12 compétences clés définies au niveau tactique et au niveau stratégique. Ce référentiel offre aux gestionnaires publics un cadre de référence qui oriente leurs actions et confère une cohérence à leur mission dans un environnement en constante évolution.

Dans le cas du présent référentiel, les fonctions du cadre intermédiaire se rapportent au niveau tactique du référentiel de compétences du gestionnaire-leader, tandis que celles du cadre supérieur se rattachent au niveau stratégique du référentiel.

1.2 Distinction entre les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs

Au sein des organisations policières québécoises, les structures de gestion sont diversifiées. De plus, les titres de poste des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs varient considérablement d'une organisation à l'autre, en fonction des responsabilités attribuées. L'équipe de travail a donc fait face à un défi important lorsqu'il a fallu faire la distinction entre les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs. En effet, il lui a été impossible de s'appuyer uniquement sur les titres de poste parce que, comme il a été mentionné plus haut, leur dénomination varie considérablement d'une organisation à l'autre.

Au regard de cette situation, l'équipe a opté pour une approche fondée sur l'analyse des tâches et responsabilités associées à chaque niveau hiérarchique. Cette démarche lui a permis de cerner les éléments distinctifs des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs, indépendamment des titres officiels utilisés par les différentes organisations. Quatorze représentants de diverses organisations policières ont participé aux deux ateliers d'AOP organisés à l'ENPQ en mai 2024. Les participants ont été sélectionnés de manière à représenter les différents niveaux de service et à refléter au mieux la diversité des réalités opérationnelles auxquelles sont confrontés les gestionnaires.



1.3 Analyse préliminaire des affichages et des descriptions de poste

En amont de chacun des ateliers d'AOP, l'équipe de travail a consulté les descriptions et les affichages de poste pertinents. Les documents consultés provenaient des organisations policières suivantes : Sûreté du Québec (SQ), Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), Service de police de la Ville de Québec (SPVQ), Service de police de la Ville de Gatineau, Service de police de la Ville de Laval, Service de police de la Ville de Saint-Jérôme et Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL).

L'analyse des documents a permis à l'équipe de travail de dresser un premier profil de chaque niveau de gestion. Elle lui a également permis de constater qu'il existait de nombreuses ressemblances entre les différentes organisations policières, quel que soit le niveau de service. De plus, l'équipe a pu se servir des points clés des descriptions et des affichages de poste pour élaborer des questions et des pistes de réflexion à aborder en atelier, de manière à favoriser les échanges.

1.4 Déroulement des ateliers d'AOP

Au cours de chaque atelier d'AOP, l'objectif était de recenser l'ensemble des tâches liées aux fonctions de gestion de chaque niveau, en vue d'établir les savoirs nécessaires à leur exercice. Pour favoriser l'atteinte de l'intention, une structure commune a été adoptée. Une telle approche harmonisée a permis à l'équipe de travail de favoriser une progression cohérente et une collecte des informations essentielles pour la suite des travaux.

Une approche de discussion structurée a été adoptée afin de favoriser une communication ouverte et de maximiser l'engagement des participants. Cette approche a consisté à présenter successivement chacune des douze compétences du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise et à recenser les actions ou les tâches y étant associées. Des exemples tirés d'offres d'emploi ou de descriptions de poste ont également été fournis. La participation active des gestionnaires a permis de dresser un inventaire exhaustif des tâches qu'ils accomplissent quotidiennement.



2 Caractéristiques de la profession et profil de compétences

L'analyse des descriptions et des affichages de poste ainsi que les ateliers d'AOP ont permis de définir plus précisément les rôles et les responsabilités des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs. Il importe de noter que les descriptions de poste et les exigences sont formulées dans un souci d'inclusion. La grande diversité des tâches accomplies par les gestionnaires rend l'analyse des écrits particulièrement complexe. Les résultats présentés ci-dessous s'appliquent aux différentes fonctions occupées à l'intérieur d'une organisation policière. Chaque niveau de gestion est traité de façon distincte dans le référentiel, ce qui facilite le repérage des compétences à acquérir et à développer selon la progression du gestionnaire.

Chaque niveau de gestion est présenté ainsi :

1. La description de poste;
2. Les conditions d'admissibilité;
3. Les caractéristiques recherchées;
4. Le profil de compétences.



Comme il a été mentionné plus haut, les descriptions de poste ont été élaborées à la suite de la lecture des affichages de poste et de la tenue des ateliers d'AOP. Quant aux conditions d'admissibilité, celles-ci sont tirées des affichages de poste analysés. Les caractéristiques et le profil de compétences résultent majoritairement des AOP.



2.1 Évolution de la profession

Les pratiques policières évoluent constamment. Elles doivent s'adapter à un cadre juridique changeant, aux mouvements sociaux, à l'avancement exponentiel des technologies, aux orientations politiques, aux nouveaux phénomènes criminels et aux recommandations de différentes instances en matière de sécurité publique. Les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs contribuent activement aux orientations des organisations policières et sont responsables de la mise en place de leurs pratiques.

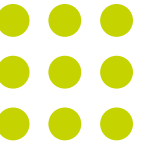
Si les organisations policières avaient auparavant tendance à aborder les problèmes en silo, la concertation et le développement de partenariats officialisés et durables deviennent de plus en plus la norme pour la résolution de problèmes. En ce sens, les gestionnaires sont appelés à promouvoir une collaboration accrue avec des partenaires d'autres secteurs comme ceux de la justice, de l'éducation et des services sociaux pour aborder les situations problématiques de manière holistique. De plus, il est possible que le recours de plus en plus fréquent aux diverses technologies disponibles ait une incidence sur les pratiques de gestion courantes des organisations.

Enfin, la gestion des risques et des crises ainsi que la résilience organisationnelle s'imposeront dans les activités normales des organisations policières.

La ministre Guilbault mentionnait également ceci dans le livre vert :

Les policiers accomplissent leur mission dans un environnement complexe et changeant. Qu'il s'agisse de l'évolution de la criminalité, de nouvelles technologies, du droit ou d'attentes du public à l'égard de leurs interventions, les défis propres à l'environnement social et criminel sont nombreux et variés.

Face aux changements, les policiers doivent donc s'adapter pour que leurs interventions demeurent efficaces et conformes aux attentes des citoyens. Certains nécessitent d'eux une plus grande polyvalence. D'autres demandent, à l'inverse, le développement d'une expertise pointue. Certains amènent à réexaminer les façons de faire et à adopter, lorsqu'il le faut, une approche adaptée et différenciée. Certains, enfin, ne modifient pas en soi la mission fondamentale des policiers, mais façonnent les manières dont ils s'y prennent pour l'accomplir (Ministère de la Sécurité publique, 2019, p. 18).



2.2 Intelligence émotionnelle et courage de gestion

Lors des rencontres tenues avec les gestionnaires en mai 2024, deux éléments déterminants sont ressortis comme étant maintenant essentiels pour une saine gestion : l'intelligence émotionnelle et le courage de gestion ou courage managérial. Les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs ont conclu que ces deux éléments étaient de plus en plus recherchés par les organisations policières chez les candidats à des postes de gestionnaire.

Les définitions de l'intelligence émotionnelle sont nombreuses, mais peuvent se résumer ainsi : « L'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences inter reliées qui permet aux gens de traiter efficacement et avec précision les informations émotionnellement pertinentes » (El Ghazi et Cherkaoui, 2019, p. 156).

« La capacité à faire face à l'instabilité et à s'adapter face aux contextes sociaux, politiques et économiques incertains semble être une aptitude désormais nécessaire aux dirigeants d'organisations » (Morin, 2024, p. 19).

Le concept de courage de gestion est également désigné sous d'autres appellations dans la littérature sur le sujet : courage managérial, courage psychologique, courage moral, courage exécutif, etc. (Harbour et Kisfalvi, 2014). Le courage de gestion peut se définir ainsi : « Le niveau de détermination d'un gestionnaire à prendre les directions et les orientations nécessaires, même lorsqu'elles pourraient causer de l'insatisfaction ou une certaine désapprobation de la part de ses interlocuteurs » (Malenfant, 2015).

Bien que l'intelligence émotionnelle et le courage de gestion se définissent distinctement, la littérature ne peut les dissocier. Il est primordial pour un gestionnaire de prendre conscience de ses émotions et de développer un équilibre entre l'émotionnel et le rationnel. Faire face aux situations problématiques et s'assurer d'y remédier sans pour autant nuire à l'organisation nécessite une intelligence émotionnelle.

Un gestionnaire à l'intelligence émotionnelle développée qui fait preuve de courage de gestion sera capable de résoudre les problèmes en s'assurant que le rendement est maintenu; il aura la capacité de maintenir un leadership authentique ainsi qu'un lien de confiance avec les employés (Nguyen et al., 2019).

3.1 Cadre intermédiaire

Description sommaire de l'emploi

Au sein de la hiérarchie des organisations policières, les cadres intermédiaires, lesquels relèvent de divers échelons selon les niveaux de service, occupent une position charnière entre les membres sur le terrain et la direction. À ce stade de leur parcours professionnel, ces gestionnaires ne sont plus affiliés à une organisation syndicale. Ils assument la responsabilité de diriger une équipe composée de policiers et de personnel civil. Les tâches dévolues aux cadres intermédiaires varient considérablement en fonction du poste qu'ils occupent. De même, la taille des équipes sous leur supervision peut changer.

Le cadre intermédiaire est responsable de la planification, de l'organisation et de la supervision des activités quotidiennes et s'assure du bon fonctionnement de l'équipe sous sa direction. Il veille à une répartition et une utilisation efficaces des ressources humaines, matérielles et financières allouées à son unité. Le respect des règles, des politiques et des directives internes de l'organisation est également sous sa responsabilité. Il cerne et prévoit les enjeux et les problèmes auxquels son unité pourrait être confrontée et communique les informations pertinentes à ses supérieurs afin de permettre une prise de décision éclairée et proactive.

Le cadre intermédiaire joue un rôle clé dans le développement et le maintien de relations harmonieuses. Il favorise la communication et la collaboration tant au sein de son unité qu'avec les partenaires externes. Il agit également comme personne-ressource auprès des membres de son équipe. Il apporte son soutien et prodigue des conseils à ses collaborateurs, contribuant ainsi à leur développement professionnel et à leur réussite.

Conditions d'admissibilité

Les exigences fixées pour les cadres de premier niveau et les cadres intermédiaires s'appliquent aux cadres supérieurs.

Exigences sur les plans de la formation et de l'expérience

Ces exigences sont tirées d'affichages de poste d'organisations policières.

- Avoir au moins un certain nombre d'années d'expérience (dans certaines organisations).
- Détenir un certificat de premier cycle dans un domaine approprié ou être en voie d'en obtenir un (dans certaines organisations).

Habiletés interpersonnelles et habiletés de gestion

- Pouvoir collaborer et établir des partenariats.
- Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler.
- Avoir des habiletés de communication.
- Avoir un intérêt marqué pour l'approche client.
- Faire preuve de leadership et de bienveillance.
- Agir avec considération et inclusion.
- Faire preuve de courage de gestion.
- Avoir la capacité de déléguer.

Caractéristiques intrapersonnelles

- Avoir une intelligence émotionnelle développée.
- Avoir un sens éthique.
- Être en mesure de bien gérer le stress.
- Faire preuve d'engagement envers son organisation.
- Avoir un bon esprit d'analyse.
- Avoir un bon sens de l'engagement et des responsabilités.

Caractéristiques opérationnelles

- Avoir la capacité de résoudre des problèmes.
- Faire preuve d'esprit stratégique.
- Générer des résultats durables.
- Démontrer une bonne performance au travail (atteinte des objectifs).
- Avoir une capacité d'analyse et de jugement.
- Pouvoir gérer les risques opérationnels.
- Faire preuve de proactivité et susciter l'innovation.

Les caractéristiques susmentionnées sont liées à chaque compétence présentée dans les prochaines pages.



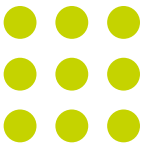
	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Vision Le gestionnaire public décode son environnement et présente une vision claire et mobilisatrice qui donne un sens au travail à réaliser.	Dégage une lecture globale de l'environnement de son équipe.	Transmettre les objectifs et priorités à ses équipes en lien avec les orientations de son organisation : • Adhérer aux orientations de son organisation. • Vulgariser les orientations auprès de ses équipes. • Communiquer les priorités de l'organisation.	• Avoir des habiletés de communications. • Avoir un bon esprit d'analyse. • Avoir la capacité de résoudre des problèmes. • Avoir un bon esprit d'analyse. • Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler. • Faire preuve d'engagement envers son organisation.
	Analyse les enjeux et les défis, et trouve des solutions adaptées.	• Effectuer une vigie des opérations et des événements pouvant survenir dans sa sphère d'activité. • Fournir des conseils et des recommandations sur divers moyens d'arrimer les objectifs locaux aux grandes orientations provinciales.	
	Prévoit les effets de ses actions et de celles des membres de son équipe.	• Veiller à faire vivre les valeurs de l'organisation et à favoriser la réflexion éthique au sein de ses équipes. • Mener à bien une transformation proactive de la vision et de la culture organisationnelles de sorte que l'organisation s'adapte efficacement aux changements environnementaux, aux attentes des membres et aux besoins du public.	
	Présente une vision claire et mobilisatrice.	• Contribuer activement à l'élaboration du plan stratégique de l'organisation et élaborer des plans d'action concrets pour sa mise en œuvre efficace. • Mettre en œuvre ou promouvoir les orientations de la direction et appliquer les stratégies sur le terrain.	
	Vulgarise les orientations auprès des membres de son équipe.	• Créer une culture en milieu de travail qui cadre avec la mission, la vision, les principes directeurs et les valeurs de l'organisation.	
	Communique les priorités de l'organisation et les traduit en objectifs tangibles.	• Concevoir un plan d'action opérationnel et réaliste. • Aligner les ressources disponibles et le budget alloué en vue de concrétiser les objectifs du plan stratégique de l'organisation.	

	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Sens du service public Le gestionnaire public agit en fonction du bien commun et de manière exemplaire pour maintenir la confiance du citoyen envers le secteur public.	Tient compte des orientations et des politiques gouvernementales dans ses actions.	• Forger et cultiver des relations proactives avec les élus locaux et les organismes pertinents du domaine d'activité pour acquérir une compréhension approfondie de leurs besoins et préoccupations.	• Avoir un intérêt marqué pour l'approche client. • Avoir des habiletés de communication. • Faire preuve d'engagement envers son organisation. • Agir avec considération et inclusion.
	Se tient à l'affût des enjeux politiques qui touchent son équipe.	• Effectuer une vigie des opérations et des événements pouvant survenir dans sa sphère d'activité. • Fournir des conseils et des recommandations sur divers moyens d'arrimer les objectifs locaux aux grandes orientations provinciales.	
	Respecte les normes, règles et valeurs de l'organisation selon la marge de manœuvre liée à sa fonction.	• Avoir une bonne connaissance de son secteur d'activité et définir les besoins et enjeux qui y sont associés.	
	Agit avec intégrité et impartialité pour favoriser le lien de confiance.	• Veiller à ce que l'organisation soit inclusive et représentative de la diversité de la population. • Établir une collaboration étroite et proactive avec divers comités afin de garantir la transparence de l'action policière aux yeux de la population.	
	S'assure que son équipe assume sa responsabilité en matière d'éthique et de service public.	• Rappeler aux membres de l'organisation (agents, gestionnaires) la mission première de celle-ci ainsi que les répercussions que peuvent avoir leurs actions sur le sentiment de sécurité de la population.	
	Montre l'exemple et intervient rapidement pour résoudre les problèmes et les enjeux éthiques.	• Exercer un rôle proactif dans le suivi de l'évolution de la criminalité et la recherche sur son territoire afin de cibler les priorités d'action en fonction des tendances observées et de cerner les répercussions possibles de cette criminalité sur les activités policières.	
	Mesure la portée politique et publique de ses actions.	• Agir au besoin comme porte-parole du service de police auprès des médias et des partenaires.	

	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Gestion d'équipe Le gestionnaire public gère et développe les talents au sein de son équipe et favorise un climat de travail agréable, sain et stimulant.	Présente des attentes claires et mobilisantes.	• Maintenir une présence active et visible auprès de ses membres. • Assister son supérieur dans la gestion administrative et assurer le respect des règles, politiques et directives de l'organisation.	• Faire preuve de leadership et de bienveillance. • Avoir des habiletés de communication. • Avoir la capacité de résoudre des problèmes. • Agir avec considération et inclusion. • Avoir un bon esprit d'analyse. • Faire preuve de courage de gestion. • Avoir une intelligence émotionnelle développée. • Avoir une capacité d'analyse et de jugement. • Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler. • Avoir la capacité de déléguer.
	Valorise les forces et les talents de chaque personne lors de l'attribution des mandats.	• Assurer le développement et le maintien des compétences de son personnel. • Élaborer des stratégies de recrutement ciblées pour reconnaître et sélectionner des candidats qualifiés pour les postes de gestion et concevoir des programmes de développement de compétences pour favoriser leur épanouissement professionnel. • Mettre en œuvre un processus d'intégration complet et structuré pour les nouveaux policiers, en veillant à leur évaluation et au développement de leur sentiment d'appartenance à l'égard de l'organisation. • Assurer une gestion proactive des aspirations professionnelles des membres et cibler stratégiquement les talents potentiels des futurs gestionnaires.	
	Donne une marge de manœuvre aux membres de son équipe et les rend responsables des résultats.	• Assurer la gestion des heures supplémentaires obligatoires au besoin. • Jouer un rôle de mentor et de coach auprès des gestionnaires en les guidant vers une vision commune et en favorisant leur développement professionnel. • Communiquer ses connaissances et son savoir. • Encourager et accompagner les gestionnaires dans le développement de leur courage de gestion face à des situations complexes. • Fournir à ses équipes des ressources et le soutien nécessaire. • Déléguer efficacement des responsabilités et des tâches au sein de l'équipe, en tenant compte des compétences, des aspirations et de la charge de travail de chaque membre.	
	Accompagne et soutient les membres de son équipe.	• Assurer la direction des équipes opérationnelles et stimuler leur motivation, tout en offrant un encadrement et un mentorat de qualité aux superviseurs et gestionnaires sous sa responsabilité. • Veiller à l'équité entre les unités et à l'uniformisation des pratiques.	
	Détecte et gère les dynamiques relationnelles susceptibles de générer des conflits.	• Assurer une gestion adaptative et inclusive de membres du personnel appartenant à diverses catégories d'emploi en tenant compte de leurs spécificités et de leurs exigences particulières. • Privilégier une approche préventive plutôt que réactive dans la gestion des comportements inadéquats du personnel. • Traiter des situations émergentes, gérer les conflits du personnel sous sa responsabilité et soumettre les problèmes complexes à son supérieur.	
	S'assure du bien-être physique et psychologique des membres de son équipe.	• Gérer les ressources humaines en favorisant l'existence d'un cadre de travail propice à l'action et à l'esprit d'équipe, en valorisant le bon rendement, en favorisant la résolution de conflits, en intervenant en collaboration avec son supérieur en cas de situations litigieuses (gestion du rendement, mesures administratives et disciplinaires, déontologiques ou criminelles) et en effectuant les vérifications liées aux inconduites policières. • Orienter stratégiquement les membres du personnel vers des ressources adéquates en santé mentale et démontrer une compréhension empathique de leurs besoins individuels pour augmenter la rétention du personnel.	
	Apprécie la qualité du rendement et fournit une rétroaction régulière et constructive.	• Participer aux briefings, effectuer des visites régulières sur le terrain et se montrer accessible et ouvert à la communication. • Souligner les comportements exemplaires et exprimer sa gratitude aux membres pour leur dévouement.	

	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Communication interpersonnelle Le gestionnaire public s'exprime clairement, écoute activement les autres et adapte ses communications dans différents contextes en utilisant les outils numériques appropriés.	Communique clairement l'information utile en temps opportun.	- Assurer un partage d'information entre les gestionnaires sous sa gouverne et ses équipes de travail. - Communiquer régulièrement avec son équipe, la communauté et les partenaires liés à son secteur d'activité. - Communiquer les directives et s'assurer qu'elles sont respectées dans les équipes.	- Avoir des habiletés de communication. - Agir avec considération et inclusion. - Avoir une intelligence émotionnelle développée. - Avoir une capacité d'analyse et de jugement. - Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler.
	S'assure de bien comprendre et de bien se faire comprendre.	- Établir une communication claire, transparente et proactive. - Conduire des réunions d'équipe efficaces, caractérisées par la clarté, la précision et la concision, et fournir aux gestionnaires les outils et les ressources nécessaires pour animer leurs propres réunions d'équipe avec succès.	
	Écoute et questionne pour bien comprendre ses interlocuteurs.	Promouvoir une culture de rétroaction ouverte et inclusive en sollicitant activement les commentaires des membres, en analysant rigoureusement ces commentaires pour relever et atténuer les sources de frustration et en adoptant une posture d'écoute attentive et empathique pour mieux comprendre leurs besoins et aspirations.	
	Crée des occasions d'échange et de partage.	Établir un mode et des règles de communication visant à optimiser le temps de tous (courriel, application Teams, appel, etc.).	
	Adapte ses communications selon le contexte et ses interlocuteurs en utilisant des moyens technologiques variés.	Moduler son expression et sa communication pour s'adapter au public cible, en tenant compte de ses connaissances, du contexte et de ses attentes.	

	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Gestion des résultats Le gestionnaire public planifie, organise, contrôle et optimise les activités et les ressources de son équipe dans le but d'atteindre les résultats fixés..	Élabore des objectifs et des stratégies d'action alignés sur les cibles organisationnelles.	• Répondre efficacement aux besoins opérationnels et élaborer des stratégies opérationnelles locales. • Veiller au partage équitable, en fonction des priorités, des ressources financières, humaines et matérielles entre l'ensemble des unités sous sa gouverne et s'assurer du suivi administratif. • Gérer les ressources en fonction des priorités.	• Avoir la capacité de résoudre des problèmes. • Faire preuve de leadership et de bienveillance. • Avoir une capacité d'analyse et de jugement. • Avoir la capacité de prendre des décisions complexes. • Faire preuve d'esprit stratégique. • Générer des résultats durables. • Faire preuve de proactivité et susciter l'innovation. • Être en mesure de bien gérer le stress. • Démontrer une bonne performance au travail. • Pouvoir gérer les risques opérationnels.
	Gère les activités en respectant l'équilibre budgétaire et en tenant compte des contraintes et des risques.	• Informer de manière transparente les équipes de l'existence d'un budget défini et de certaines restrictions indépendantes de la volonté de l'organisation, en soulignant l'importance d'une gestion financière responsable et d'une collaboration efficace compte tenu de ces contraintes. • Assurer une gestion financière rigoureuse en veillant à l'utilisation des ressources financières et matérielles conformément aux politiques et aux budgets établis, en effectuant des contrôles administratifs approfondis, y compris la vérification de la présence des employés et de l'utilisation de l'équipement ainsi que le suivi des heures supplémentaires, afin de garantir le respect des normes et des budgets définis.	
	Effectue un suivi rigoureux des opérations et des indicateurs de résultats.	• Fixer les attentes, s'assurer de la prise en charge des dossiers et du respect des priorités, accompagner les gestionnaires sous sa gouverne et agir comme mentor. • Assumer la responsabilité complète de la gestion des dossiers, depuis la planification stratégique et l'allocation des ressources jusqu'à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation, en veillant au respect du cadre juridique et des mandats tout en optimisant l'utilisation des moyens et outils de suivi.	
	Utilise les données de l'organisation pour évaluer les résultats et favoriser l'amélioration continue.	• Effectuer l'analyse des besoins des équipes en matière de ressources financières, matérielles et humaines, et communiquer de manière proactive et efficace ces besoins à la direction. • Évaluer la qualité du travail accompli par les membres de son équipe en s'appuyant sur une connaissance approfondie des objectifs établis et en faisant preuve de discernement pour distinguer les aspects subjectifs des critères objectifs d'évaluation.	
	Exploite le potentiel numérique pour améliorer la performance et la prestation de services.	• Superviser l'intégration d'outils technologiques, en comprendre la portée et s'assurer de leur utilisation adéquate.	
	Identifie les risques qui pourraient compromettre l'atteinte des objectifs et prend les mesures appropriées pour atténuer ces risques.	• Superviser la gestion de projets et assurer une surveillance proactive des opérations et des événements en mettant en place des outils de mesure efficaces pour optimiser l'efficacité du travail et prévenir les conflits potentiels. • Évaluer les risques de nature psychologique et physique auxquels pourrait être exposé le personnel et mettre en œuvre des moyens afin de les réduire autant que possible.	
	Rend compte de l'évolution des résultats.	• Assurer une gestion responsable et transparente en fournissant des comptes rendus complets et précis aux parties prenantes concernées, en s'appuyant sur des données pertinentes et en utilisant des outils de visualisation clairs et concis.	



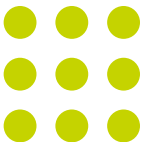
	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Prise de décision Le gestionnaire public cible et analyse l'information utile à la prise de décision et prend position en assumant les risques et en ralliant les autres.	Cible l'information et les données utiles à la prise de décision.	• Confirmer les événements sur le terrain au besoin. • Rédiger des argumentaires, gérer des contrats et participer à des processus d'appel d'offres (gestionnaires d'unité spécialisée). • Entériner les plans d'opération en fonction des priorités et des enjeux et en informe son supérieur hiérarchique. • Participer activement à l'élaboration des affichages de poste et des concours, à la conduite des entrevues et à la prise de décision.	• Avoir la capacité de résoudre des problèmes. • Faire preuve de leadership et de bienveillance. • Avoir un bon esprit d'analyse. • Avoir la capacité de prendre des décisions complexes. • Faire preuve d'esprit stratégique. • Avoir des habiletés de communication. • Faire preuve de courage de gestion. • Avoir une intelligence émotionnelle développée. • Être en mesure de bien gérer le stress. • Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler. • Avoir la capacité de déléguer.
	Sait poser les bonnes questions pour bien comprendre une situation à résoudre.	• S'assurer que les éléments d'évaluation sélectionnés permettent une évaluation précise des objectifs et des cibles, de sorte que le processus d'établissement d'objectifs puisse être éclairé et efficace. • Effectuer une analyse du niveau de risque associé aux opérations ou aux décisions envisagées, pour réduire au minimum les risques.	
	Saisit les éléments essentiels et importants des situations.	• Démontrer une compréhension approfondie des enjeux complexes et en faire une évaluation rigoureuse, en adoptant une position raisonnée pour orienter les actions et les décisions stratégiques.	
	Prend des décisions appropriées en lien avec les résultats visés et en temps opportun.	• Accorder les autorisations budgétaires. • Dégager les ressources nécessaires en fonction des priorités de l'organisation. • Exercer un jugement décisif et opportun en réponse aux événements sur le terrain.	
	Tolère l'incertitude et prend position en assumant les risques.	• Rendre compte des réalisations de ses équipes et en assumer la responsabilité. • Effectuer une analyse du niveau de risque associé aux opérations ou aux décisions envisagées, pour réduire au minimum les risques.	
	Rallie les autres à ses décisions par une approche juste et réfléchie et des arguments solides.	• Assumer un leadership clair et décisif en abordant les problèmes de manière proactive et directe et en formulant des positions claires et argumentées pour favoriser la résolution efficace des enjeux et éviter les ambiguïtés.	



	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Innovation Le gestionnaire public remet en question les façons de faire et implique les différentes parties prenantes pour faire émerger des solutions novatrices, notamment en tirant profit des technologies numériques.	Se tient à l'affût des tendances et des meilleures pratiques.	Établir et cultiver des relations collaboratives avec des organisations policières homologues afin d'identifier, d'évaluer et d'adopter des pratiques exemplaires et des innovations pertinentes pour améliorer les opérations et les performances de sa propre organisation.	- Avoir la capacité de résoudre des problèmes. - Agir avec considération et inclusion. - Avoir des habiletés de communication. - Faire preuve de proactivité et susciter l'innovation. - Avoir une intelligence émotionnelle développée. - Avoir un bon esprit d'analyse.
	Remet en question les façons de faire en restant centré sur les objectifs finaux.	- Communiquer les enjeux opérationnels et stratégiques à son supérieur et recommander la mise en œuvre de certaines actions. - Exploiter les données issues des activités organisationnelles pour optimiser les pratiques et rehausser la performance globale.	
	Trouve des solutions novatrices en tirant profit des meilleures pratiques et des technologies numériques.	Analyser les pratiques actuelles en cernant les possibilités d'amélioration et en pilotant la mise en œuvre de changements opérationnels ainsi que l'optimisation des processus.	
	Expérimente en osant prendre des risques.	Évaluer la viabilité des propositions soumises, en s'appuyant sur les limites et cadres législatifs.	
	Donne une marge de manœuvre et accorde le droit à l'erreur.	Encourager l'échange de connaissances et de meilleures pratiques par la participation à des comités d'échanges.	
	Évolue dans une perspective de petits pas, de gains progressifs et d'ajustements.	- Innover en ce qui concerne les moyens utilisés pour l'accompagnement du personnel. - Promouvoir une culture d'innovation et de créativité organisationnelle.	

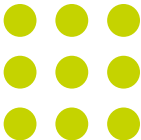


	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Mobilisation dans le changement Le gestionnaire public donne un sens au changement et l'actualise en engageant son équipe.	Adapte les pratiques de travail selon le contexte.	S'assurer de la mise en œuvre des orientations organisationnelles ainsi que diffuser et expliquer les décisions.	- Avoir une intelligence émotionnelle développée. - Faire preuve de leadership et de bienveillance. - Avoir des habiletés de communication. - Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler.
	Présente le sens du changement, explique les objectifs et précise le rôle de chaque personne dans la mise en œuvre.	Expliquer les fondements du changement afin d'en clarifier la signification et de favoriser son appropriation par les parties prenantes.	
	Implique les membres de son équipe dans le changement.	- Être ouvert à l'apprentissage, au développement et au mentorat pour soi-même comme pour les membres de ses équipes. - Mener des consultations régulières auprès des membres afin de s'informer sur leurs besoins et d'obtenir leurs suggestions d'amélioration des processus de travail.	
	Communique l'information en continu.	Cultiver une communication ouverte et transparente avec les parties prenantes touchées par le changement, en sollicitant leurs commentaires et en les tenant informées de l'évolution du processus afin de réduire au minimum les perturbations et de maximiser l'adhésion.	
	Prévoit et gère les obstacles et les préoccupations liés au changement.	Déployer un processus d'évaluation postimplantation afin de recueillir des commentaires et des suggestions, processus ayant pour but de dégager des pistes d'amélioration et d'apporter des correctifs au besoin de manière à favoriser l'appropriation du changement et l'optimisation des résultats.	
	Offre le soutien requis aux membres de son équipe.	Mettre à contribution les partenaires clés dans l'optimisation des changements.	
	Accompagne et appuie les membres de son équipe dans l'instauration de nouvelles façons de faire.	- Gérer les attentes des membres quant aux changements possibles. - Adopter une approche participative et inclusive en faisant intervenir activement les membres dans le processus de résolution de problèmes, en sollicitant leurs idées et perspectives et en tenant compte de leurs besoins et préoccupations afin de favoriser l'appropriation des solutions et l'optimisation des résultats.	



	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Collaboration Le gestionnaire public crée et maintient des liens de qualité avec un large réseau et mise sur le travail collaboratif pour mieux atteindre les objectifs de l'organisation.	Cible les occasions de collaboration et de partenariat.	• Agir en tant que porte-parole de l'organisation. • S'engager activement dans des forums d'échange et de collaboration avec d'autres organisations policières.	• Avoir une intelligence émotionnelle développée. • Faire preuve de leadership et de bienveillance. • Avoir des habiletés de communication. • Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler. • Faire preuve d'esprit d'analyse. • Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler. • Faire preuve d'engagement envers son organisation. • Pouvoir collaborer et développer des partenariats.
	Crée un climat de confiance entre les membres de son équipe.	• Favoriser la saine collaboration entre les gestionnaires et une cohésion entre les équipes. • Favoriser la collaboration.	
	Mise sur la diversité et l'interdisciplinarité au sein des équipes de travail.	• Informer systématiquement les parties prenantes de l'organisation de tout enjeu transversal et collaborer étroitement avec le personnel des autres divisions afin de garantir une cohésion organisationnelle optimale.	
	Crée un espace de dialogue et d'échange au sein des équipes de travail.	• Promouvoir une collaboration efficace entre les gestionnaires sous sa responsabilité et ses collègues.	
	Établit et entretient son réseau.	• Cultiver des partenariats stratégiques avec des acteurs internes et externes et comprendre l'incidence des actions de l'organisation sur ces partenaires.	
	Établit les mécanismes de collaboration avec son réseau.	• Encourager et faciliter le travail d'équipe dans une région ou un domaine d'affaires.	
	Mutualise les bonnes pratiques et les ressources avec les partenaires.	• Établir des partenariats avec des collaborateurs internes et externes.	

	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Participation citoyenne et orientation vers la clientèle Le gestionnaire public met en place l'environnement et les conditions qui favorisent la consultation et l'engagement des citoyens et de la clientèle dans les décisions qui les concernent.	Se soucie de bien comprendre les attentes et la satisfaction des citoyens et de la clientèle.	- Susciter l'adhésion de la population. - Établir et maintenir un réseau de communication avec des partenaires internes et externes.	- Avoir une intelligence émotionnelle développée. - Faire preuve de leadership et de bienveillance. - Avoir des habiletés de communication. - Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler. - Faire preuve d'esprit d'analyse. - Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler. - Faire preuve d'engagement envers son organisation. - Avoir un intérêt marqué pour l'approche client.
	Fournit des services de qualité axés sur les besoins des citoyens desservis.	Démontrer une ouverture en matière d'engagement public en répondant aux questions des citoyens de manière courtoise et informative, tout en assurant un service de proximité visible et accessible.	
	Favorise l'accessibilité des services aux citoyens et à la clientèle.	Administrer un système de traitement des plaintes des citoyens.	
	Consulte le citoyen et la clientèle pour mieux adapter l'offre de service.	- Optimiser la communication avec les différents organismes de la région (écoles, mairie, organismes communautaires, etc.). - Assurer une présence active au sein du comité de sécurité publique de la MRC, en présentant des rapports d'activité réguliers et en engageant des discussions constructives sur les solutions à apporter aux problèmes recensés.	
	Varie les modes de consultation.	Déployer une présence policière proactive et stratégique lors d'événements ou de situations où il est opportun de le faire, en veillant à une planification rigoureuse et à une coordination efficace.	
	S'adapte aux besoins évolutifs du citoyen et de la clientèle.	Gérer stratégiquement les médias sociaux afin d'étendre la portée de la communication et d'engager un large éventail de citoyens.	

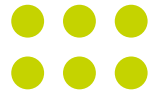


	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Courage et résilience Le gestionnaire public agit malgré les contextes difficiles, et ce, en toute conscience et en faisant preuve d'humilité.	Affirme et explique ses opinions même si elles s'opposent à celles des autres.	- Faire appliquer les directives et réagir dans l'action auprès du personnel. - Promouvoir les orientations de l'organisation et y être fidèle, malgré la complexité de l'engagement des membres.	- Faire preuve de courage de gestion. - Avoir une intelligence émotionnelle développée. - Faire preuve de leadership et de bienveillance. - Avoir des habiletés de communication. - Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler. - Faire preuve d'esprit d'analyse. - Avoir la capacité de mobiliser et de rassembler. - Faire preuve d'engagement envers son organisation.
	Soutient les décisions difficiles, autant les siennes que celles des autres.	- Respecter et accepter l'issue d'une décision, même si elle n'est pas conforme à ses souhaits personnels. - Intervenir promptement et équitablement face aux comportements contraires à la déontologie ou aux politiques de l'organisation, en prenant les mesures disciplinaires ou de cessation d'emploi appropriées.	
	Accepte la critique et remet en question son point de vue.	Reconnaître ses erreurs avec humilité et accepter les critiques constructives.	
	Reconnaît ses limites et sait quand demander de l'aide.	- Reconnaître ses limites et s'adapter aux circonstances imprévues avec sérénité et résilience. - Assumer la responsabilité des situations relevant de sa compétence et signaler promptement aux instances appropriées les problèmes nécessitant une intervention. - Solliciter le soutien de ressources internes ou externes pour faire face à des situations complexes ou problématiques.	
	Persévère et conserve son optimisme devant les difficultés.	Aborder et résoudre les situations problématiques et déterminer les éléments devant être changés.	
	Tire des apprentissages de ses expériences.	Engager un processus d'analyse critique lors de l'existence de problèmes liés aux éléments nécessitant un changement et faire intervenir activement le personnel dans la recherche de solutions.	



	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Intelligence émotionnelle Le gestionnaire public est conscient de lui-même et manifeste de l'empathie envers les autres. Il maîtrise l'expression de ses émotions, ce qui favorise le maintien d'un climat sain.	Connaît ses forces et ses limites.	• Cultiver l'humilité intellectuelle et professionnelle pour favoriser un apprentissage continu et une amélioration constante.	• Avoir des habiletés de communication. • Agir avec considération et inclusion. • Avoir une intelligence émotionnelle développée. • Avoir un sens éthique. • Avoir un bon esprit d'analyse. • Être en mesure de bien gérer le stress.
	Se remet en question et cherche à s'améliorer.	• Moduler son approche de gestion en fonction des générations en présence, en reconnaissant qu'elles reflètent l'évolution sociétale et en adoptant une attitude d'ouverture à leur égard.	
	Reconnaît ses émotions et celles des autres et en gère les effets.	• Percevoir et analyser les émotions de son interlocuteur ou son environnement afin d'adapter son discours de manière appropriée.	
	Garde son calme sous la pression.	• Maintenir une maîtrise émotionnelle en toutes circonstances, y compris dans les situations les plus éprouvantes.	
	Cherche à créer de l'harmonie ainsi que des relations saines et positives au sein de son équipe.	• Être un modèle et se montrer disponible, accessible et bienveillant. • Souligner les bons coups et les pistes d'amélioration.	
	Fait preuve de sensibilité et de compréhension à l'égard des autres.	• Maintenir un juste équilibre entre la bienveillance et la rigueur, en faisant preuve d'empathie et de compréhension tout en assurant l'application des règles avec justesse et intégrité.	

3.2 Cadre supérieur



Description sommaire de l'emploi

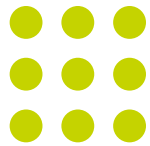
À l'instar du cadre intermédiaire, le cadre supérieur évolue dans des contextes de gestion d'une grande diversité au sein des organisations policières. Il dirige des équipes composées de policiers et de personnel civil, dont la taille peut varier considérablement. Ce cadre assume des responsabilités stratégiques cruciales au sein des organisations policières. Il est notamment chargé de définir la vision globale et les orientations de la direction en tenant compte des enjeux complexes de l'organisation et en maintenant la cohérence organisationnelle.

Le cadre supérieur représente l'organisation policière et œuvre en étroite collaboration avec les représentants élus et les instances gouvernementales. Il lui incombe de déployer une grande capacité d'influence au regard de ses requêtes budgétaires afin de pouvoir répondre adéquatement aux enjeux qui se manifestent sur son territoire ou au sein de son organisation. Il lui revient également de mettre en évidence les besoins de formation des policiers et de veiller à ce que les membres de ses équipes se conforment aux obligations à remplir en matière de perfectionnement professionnel.

De plus, le cadre supérieur coordonne des opérations sous sa gouverne et veille à l'optimisation des processus et à l'efficacité des différentes unités sous sa responsabilité. Il évalue l'incidence de ces opérations sur les autres secteurs de l'organisation et travaille à l'amélioration continue de la performance globale. Il joue également un rôle clé dans la gestion du changement. Il présente et recommande des améliorations pouvant être apportées au sein de l'organisation en s'appuyant sur une analyse approfondie des besoins et des défis rencontrés. Il implante les changements nécessaires ou soutient leur mise en œuvre en mobilisant ses équipes et en communiquant efficacement les nouvelles orientations.

Enfin, le cadre supérieur veille à l'utilisation efficiente des ressources humaines, matérielles et financières en tenant compte des contraintes budgétaires et des priorités stratégiques de l'organisation. Il favorise le développement d'un réseau professionnel à l'interne et à l'externe. Il représente l'organisation et la direction à un niveau stratégique en négociant des ententes et en contribuant à l'avancement de l'organisation au regard d'enjeux majeurs. Par ses actions et ses décisions, il valorise la vision institutionnelle et une approche client en s'assurant que tous les membres adhèrent aux valeurs et aux objectifs de l'organisation.

Conditions d'admissibilité



Les exigences fixées pour les cadres de premier niveau et les cadres intermédiaires s'appliquent aux cadres supérieurs.

Exigences sur le plan de la formation et de l'expérience

Ces exigences sont tirées d'affichages de poste d'organisations policières.

- Détenir un diplôme universitaire de premier cycle dans un domaine approprié ou être en voie d'en obtenir un (dans certaines organisations).
- Détenir un diplôme de deuxième cycle sera considéré comme un atout.
- Avoir au moins un certain nombre d'années d'expérience (dans certaines organisations).
- Avoir de l'expérience dans la gestion de dossiers complexes

Habiletés interpersonnelles et habiletés de gestion

- Avoir la capacité de favoriser le développement des ressources.
- Avoir la capacité de collaborer et de mobiliser des équipes diversifiées afin de les rendre performantes.
- Savoir gérer le changement.
- Avoir la capacité de déléguer.
- Avoir la capacité de mobiliser et de gérer des ressources.
- Faire preuve de courage de gestion.

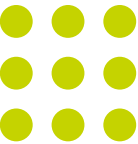
Caractéristiques intrapersonnelles

- Faire preuve de créativité et d'innovation.
- Avoir une pensée et une vision stratégiques.
- Faire preuve d'initiative et d'entrepreneuriat.
- Avoir un sens politique développé.
- Avoir des habiletés de communication développées.
- Avoir une intelligence émotionnelle développée.

Caractéristiques opérationnelles

- Avoir la capacité de planifier des objectifs, de mesurer les résultats et de faire un suivi.
- Avoir des habiletés en matière de gestion budgétaire.
- Avoir une capacité d'analyse.
- Pouvoir gérer des ressources avec efficience.
- Avoir la capacité de résoudre des problèmes.

Les caractéristiques susmentionnées sont liées à chaque compétence présentée dans les prochaines pages.



	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Vision Le gestionnaire public décode son environnement et présente une vision claire et mobilisatrice qui donne un sens au travail à réaliser.	Dégage une lecture de l’environnement de son organisation.	- Élaborer des stratégies et déterminer les priorités de sa direction. - Prôner une vision uniforme des décisions de gestion dans sa direction et auprès de ses collègues. - Dynamiser et concrétiser le plan stratégique de l’organisation en le communiquant de manière claire, concise et adaptée à chaque public cible.	- Avoir des habiletés de communication développées. - Avoir une capacité d’analyse. - Avoir la capacité de résoudre des problèmes. - Avoir la capacité de mobiliser et de gérer des ressources. - Avoir une pensée et une vision stratégiques. - Avoir un sens politique développé. - Avoir la capacité de planifier des objectifs, de mesurer les résultats et de faire un suivi.
	Adopte les stratégies organisationnelles en tenant compte des tendances.	- Définir la vision globale et les orientations de sa direction. - Soutenir le directeur général dans la préparation des budgets annuels du service et recommander les enveloppes budgétaires.	
	Détecte et saisit les occasions favorables pour son organisation.	Prévoir et gérer les enjeux complexes qui y sont associés ainsi que les défis transversaux de l’organisation.	
	Communique en continu les priorités et les attentes de l’organisation.	- Cibler et gérer les enjeux complexes et transversaux et s’assurer de les communiquer à son équipe afin que la collaboration soit optimale au sein de l’organisation. - Donner des orientations claires et précises à son équipe en vue de l’atteinte d’objectifs organisationnels.	
	Explique le lien entre les orientations gouvernementales et les objectifs stratégiques.	Entreprendre une transformation proactive de la vision et de la culture organisationnelles pour s’adapter efficacement aux changements environnementaux, aux attentes des membres et aux besoins du public.	



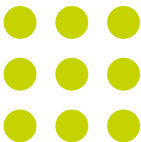
	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Sens du service public Le gestionnaire public agit en fonction du bien commun et de manière exemplaire pour maintenir la confiance du citoyen envers le secteur public.	Communique les orientations et les politiques.	- Offrir un sentiment de sécurité au public. - Comprendre le contexte politique et ses acteurs. - Favoriser la compréhension des interventions des organisations policières.	- Avoir une pensée et une vision stratégiques. - Avoir un sens politique développé. - Avoir des habiletés de communication développées. - Avoir des habiletés en matière de gestion budgétaire. - Avoir la capacité de planifier des objectifs, de mesurer les résultats et de faire un suivi.
	Se tient à l'affût des enjeux politiques qui touchent son organisation.	- Comprendre la vision que les élus ont de l'organisation. - Participer à différents comités pour maintenir une communication et un lien positif avec les élus.	
	Agit avec cohérence, transparence et selon les devoirs que lui confère son rôle.	- Maintenir la confiance du public. - Tenir une base de données ouvertes accessible au public. - Préserver l'indépendance de la police par rapport aux acteurs politiques afin de garantir la confiance du public et d'éviter toute instrumentalisation des forces de l'ordre à des fins politiques.	
	Intègre les valeurs de l'organisation dans ses pratiques et s'assure qu'elles sont véhiculées par son équipe de gestion.	Établir une communication permanente et efficace avec toutes les parties prenantes concernées afin d'optimiser la gestion des situations de crise.	
	Donne l'exemple et agit de manière à préserver la confiance de la population.	- Établir une communication transparente et proactive avec le public, les médias et les autorités gouvernementales afin de favoriser la confiance envers les organisations policières. - Adhérer à des principes de rigueur et de transparence dans la gestion des budgets, des dépenses et des décisions économiques de l'organisation.	
	Met en place des structures et des mécanismes qui favorisent le questionnement et le respect de l'éthique.	- Conduire une évaluation approfondie de la capacité opérationnelle de l'organisation et de sa réponse aux attentes des citoyens. - Préserver l'indépendance de la police par rapport aux acteurs politiques afin de garantir la confiance du public et d'éviter toute instrumentalisation des forces de l'ordre à des fins politiques.	
	Réagit rapidement pour résoudre les situations susceptibles d'avoir des répercussions sur l'image et la réputation de l'organisation.	Évaluer et gérer les risques, prévoir les préoccupations des autorités municipales et provinciales et répondre efficacement aux questions et aux inquiétudes exprimées.	
	Mesure la portée politique et publique de ses actions.	- Prévoir de façon proactive les enjeux potentiels et les questions susceptibles d'être soulevées et y répondre de manière transparente et efficace. - Adopter une approche proactive et innovante à l'égard de la modernisation des pratiques policières afin de s'adapter aux changements sociétaux.	

	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Gestion d'équipe Le gestionnaire public gère et développe les talents au sein de son équipe et favorise un climat de travail agréable, sain et stimulant.	Délègue des mandats clairs aux gestionnaires sous sa responsabilité.	- Assumer un rôle de mentor auprès des gestionnaires sous sa responsabilité. - Cultiver une relation de confiance en établissant une vision partagée et en offrant une disponibilité constante. - Définir clairement les tâches des gestionnaires. - Tenir des réunions régulières avec les gestionnaires sous sa responsabilité afin de leur apporter un soutien concerté dans la gestion de leurs dossiers, de suivre l'avancement de leurs dossiers, de cerner leurs besoins et de comprendre les défis auxquels ils sont confrontés.	- Avoir la capacité de collaborer et de mobiliser des équipes diversifiées afin de les rendre performantes. - Avoir la capacité de favoriser le développement des ressources. - Avoir des habiletés de communication développées. - Avoir une intelligence émotionnelle développée. - Faire preuve de courage de gestion. - Pouvoir gérer des ressources avec efficience. - Avoir la capacité de résoudre des problèmes. - Savoir gérer le changement.
	Accompagne les gestionnaires sous sa responsabilité et encourage le développement de leur leadership et leur apprentissage en continu.	- Mobiliser ses équipes et être une source d'influence positive par l'exemple. - Mobiliser et outiller ses employés lors d'événements majeurs et conseiller son équipe de gestion. - Mettre en place, à l'intention des cadres, des programmes de formation visant le renforcement de leurs compétences en matière de résolution de conflits.	
	Favorise une culture de reconnaissance et de sécurité psychologique et amène les gestionnaires sous sa responsabilité à l'intégrer à leurs pratiques.	- Soutenir les équipes de travail. - Privilégier une approche préventive plutôt que réactive dans la gestion des comportements inadéquats du personnel.	
	Détecte les situations qui peuvent compromettre la mobilisation et la santé des membres de son équipe et agit dans le but de les corriger.	- Réexaminer et repenser les pratiques de gestion du personnel afin d'optimiser le contrôle des aspects relevant de sa sphère d'influence. - Assurer une prise en charge en situation de gestion de crise. - Prendre en compte les diverses personnalités au sein du groupe et cibler les individus susceptibles d'exercer une influence sur les autres. - Cultiver un environnement de travail exempt de toute compétition malsaine ou de tout sentiment de terreur. - Agir pour assurer le respect et l'application effective de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (CNESST).	
	Instaure une culture de reconnaissance au sein de son équipe et crée des événements pour la manifester.	- Instaurer un climat de collaboration et de reconnaissance positive au sein de l'équipe. - Mettre en lumière la valeur et la signification des tâches et du travail du personnel civil en soulignant sa contribution essentielle à l'accomplissement des missions policières (optimiser la collaboration). - Établir des liens authentiques avec les policiers en s'immergeant activement dans leur environnement de travail et en adoptant une approche empathique pour dissiper la méfiance envers les cadres. - Reconnaître les actes exemplaires et faire part de ces exemples de réussite aux instances politiques pertinentes.	
	Met en place des mécanismes qui favorisent le développement des compétences et l'évolution de la carrière.	Élaborer un cadre structuré pour l'intégration des nouveaux policiers en définissant clairement leur mandat et en établissant des repères précis.	



	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Communication interpersonnelle Le gestionnaire public s'exprime clairement, écoute activement les autres et adapte ses communications dans différents contextes en utilisant les outils numériques appropriés.	S'exprime de façon convaincante et crédible.	• Communiquer de façon efficace et avec confiance avec les membres de son équipe.	• Avoir un sens politique développé. • Avoir une intelligence émotionnelle développée. • Avoir des habiletés de communication développées. • Faire preuve de courage de gestion.
	Encourage des pratiques de communication efficaces entre les équipes.	• Engager une communication réactive et proactive par voie électronique et/ou de façon verbale en veillant à ce que chaque interaction soit efficace. • Cibler les communications qui touchent l'ensemble du personnel.	
	S'assure d'une circulation continue de l'information du haut vers le bas et du bas vers le haut.	• S'assurer d'une communication transversale optimale au sein de son service et communiquer l'information pertinente à la direction. • Diffuser les informations pertinentes issues du comité de direction.	
	Adapte son style, ses propos et les moyens utilisés selon le contexte et les interlocuteurs.	• Adapter son langage et ses propos selon son environnement et son interlocuteur pour bien se faire comprendre.	
	Encourage le partage d'informations au sein de son organisation.	• Développer un réseau de communication efficace et efficient. • Mettre en place des moyens pour collaborer et communiquer avec les équipes des autres directions.	
	Gère des communications complexes qui nécessitent de rallier des points de vue divergents.	• Avoir des communications ouvertes et transparentes avec les différentes instances.	

	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Gestion des résultats Le gestionnaire public planifie, organise, contrôle et optimise les activités et les ressources de son équipe dans le but d'atteindre les résultats fixés.	Établit les priorités de l'organisation selon la législation et les politiques gouvernementales.	• Coordonner l'ensemble des opérations sous sa gouverne et évaluer l'incidence de ces activités sur les autres secteurs de l'organisation afin d'assurer une cohérence organisationnelle. • Élaborer des stratégies, décortiquer en actions concrètes les attentes de la direction afin d'atteindre les objectifs organisationnels et pallier les contraintes qui y font obstacle. • Favoriser une collaboration harmonieuse entre les autorités politiques et les organisations policières tout en préservant l'autonomie et l'indépendance de chaque entité.	• Avoir la capacité de collaborer et de mobiliser des équipes diversifiées afin de les rendre performantes. • Avoir la capacité de favoriser le développement des ressources. • Avoir des habiletés de communication développées. • Faire preuve de courage de gestion. • Pouvoir gérer des ressources avec efficience. • Avoir la capacité de résoudre des problèmes. • Avoir un sens politique développé. • Avoir la capacité de planifier des objectifs, de mesurer les résultats et de faire un suivi. • Avoir des habiletés en matière de gestion budgétaire. • Avoir la capacité de mobiliser et de gérer des ressources.
	Alloue les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre des politiques et des programmes de l'organisation.	• Assurer une saine gestion des ressources financières, matérielles et humaines. • Répartir les ressources financières en fonction des besoins de ses unités et veiller à ce que les unités disposent des outils nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.	
	Établit des mesures de suivis administratifs et financiers.	• Demander une reddition de comptes aux équipes et informer son supérieur hiérarchique de l'évolution des mandats. • Gérer les finances et les dépenses de son service, autoriser les dépassements de coûts et mettre en place des correctifs au besoin.	
	Remet en question les processus et cherche à les améliorer afin de mieux servir l'intérêt public.	• Faire une vigie des bonnes pratiques tant à l'interne qu'à l'externe et les implanter au sein de son service. • Modifier les pratiques qui ne sont pas optimales dans l'organisation.	
	Évalue la pertinence et la performance des programmes, des politiques et des services de son organisation pour la population et apporte les correctifs requis.	• Offrir des formations continues aux membres de l'organisation. • Définir clairement les rôles et responsabilités des individus ou des divisions pour l'atteinte des objectifs du plan tout en encourageant et en valorisant la collaboration et le travail d'équipe.	
	Rend compte de sa gestion auprès des autorités et est responsable des résultats.	• Présenter des comptes rendus réguliers et transparents aux parties prenantes concernées.	
	Aligne les systèmes et les processus afin d'encourager l'amélioration du rendement et des résultats.	• Évaluer l'efficacité des pratiques exemplaires adoptées par d'autres organisations et déterminer leur potentiel d'adoption au sein de sa propre structure.	



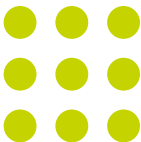
	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Prise de décision Le gestionnaire public cible et analyse l'information utile à la prise de décision et prend position en assumant les risques et en ralliant les autres.	Fait une analyse critique des situations.	- Exercer un jugement dans des situations complexes et incertaines en adoptant une approche de gestion du risque. - Participer aux discussions entourant l'utilisation des ressources et/ou l'ajout de postes prioritaires.	- Avoir des habiletés de communication développées. - Faire preuve de courage de gestion. - Pouvoir gérer des ressources avec efficience. - Avoir la capacité de résoudre des problèmes. - Avoir un sens politique développé. - Avoir la capacité de planifier des objectifs, de mesurer les résultats et de faire un suivi. - Avoir la capacité de mobiliser et de gérer des ressources. - Savoir gérer le changement. - Avoir une pensée et une vision stratégiques. - Faire preuve d'initiative et d'entrepreneuriat.
	Explore tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une décision.	- Comprendre l'ensemble des conséquences de la prise d'une décision. - Adopter une approche décisionnelle axée sur la protection des intérêts stratégiques de l'organisation tout en tenant compte de l'influence exercée par les acteurs externes (BEI, commissaire à la déontologie, coroner, système de justice, acteurs politiques).	
	Évalue les différentes options et détermine les solutions appropriées en temps opportun.	- Établir une hiérarchisation rigoureuse des demandes et des objectifs en veillant au bien-être des membres de l'organisation et à la prévention de toute surcharge de travail. - Démontrer une acuité temporelle et une capacité d'analyse stratégique pour cerner les moments opportuns et favorables à la prise de décision. - Établir un calendrier réaliste et flexible en l'adaptant, au besoin, aux changements de contexte ou aux imprévus.	
	Influence les autres avec une approche juste et réfléchie et présente des contre-arguments convaincants.	- Assumer la responsabilité de ses décisions. - Assumer le rôle de porteur des décisions prises en veillant à une transmission claire, concise et efficiente des informations à l'ensemble des collègues et/ou des collaborateurs. - Participer aux comités de sélection et d'analyse des candidatures en collaboration avec le personnel du service des ressources humaines.	
	Explore un éventail de possibilités et de solutions pour résoudre les problèmes.	- Travailler avec une équipe d'experts pluridisciplinaires afin de bénéficier d'une analyse complète et éclairée de toutes les facettes d'une situation de manière à permettre une prise de décision optimale. - Adopter une approche collaborative pour la prise de décision afin de bénéficier d'une diversité de perspectives et d'expertises, de manière à réduire au minimum les risques liés à une prise de décision individuelle.	



	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Innovation Le gestionnaire public remet en question les façons de faire et implique les différentes parties prenantes pour faire émerger des solutions novatrices, notamment en tirant profit des technologies numériques.	Repère les occasions de développement en adoptant une posture d'innovation.	Présenter et recommander des améliorations pouvant être apportées à la suite de l'identification des forces et des enjeux des unités.	- Avoir la capacité de favoriser le développement des ressources. - Avoir la capacité de mobiliser et de gérer des ressources. - Savoir gérer le changement. - Faire preuve de créativité et d'innovation. - Avoir une pensée et une vision stratégiques. - Faire preuve d'initiative et d'entrepreneuriat. - Avoir des habiletés de communication développées. - Avoir la capacité de déléguer. - Avoir un sens politique développé. - Avoir une capacité d'analyse.
	Clarifie les objectifs finaux à atteindre pour orienter l'innovation.	Cibler les priorités et les besoins les plus porteurs de l'organisation.	
	Implique les gestionnaires de tous les niveaux afin qu'ils contribuent à faire évoluer les pratiques.	Établir des partenariats stratégiques avec d'autres organisations qui ont des objectifs similaires afin de mutualiser les ressources, de se partager les risques et de répartir les coûts liés aux activités de développement et d'innovation.	
	Favorise une culture d'apprentissage en continu.	- S'intéresser aux nouvelles pratiques et explorer celles qui ont cours ailleurs. - Maximiser les retombées de l'innovation tout en respectant les réalités financières de l'organisation. - Encourager l'ouverture quant aux changements, la prise de risques calculés et la collaboration interdisciplinaire tout en valorisant l'apprentissage continu et l'adaptation aux réalités en constante évolution.	
	Promeut une culture d'ouverture à l'égard de l'innovation et du droit à l'erreur.	- Favoriser un engagement actif des membres à l'égard des propositions de changement et d'amélioration des processus. - Cultiver une culture organisationnelle propice au changement et à l'innovation.	
	Facilite le changement en levant des barrières.	Établir une communication ouverte avec les membres sur le terrain pour recueillir leurs commentaires et leurs questions.	



	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Mobilisation dans le changement Le gestionnaire public donne un sens au changement et l'actualise en engageant son équipe.	Veille à ce que les pratiques et les méthodes de travail soient constamment adaptées pour répondre aux objectifs.	• Implanter des pratiques d'optimisation dans ses unités ou soutenir leur implantation et gérer les changements connexes. • Gérer les changements budgétaires du gouvernement.	• Avoir la capacité de collaborer et de mobiliser des équipes diversifiées afin de les rendre performantes. • Savoir gérer le changement. • Avoir un sens politique développé. • Avoir une pensée et une vision stratégiques. • Avoir des habiletés de communication développées. • Pouvoir gérer des ressources avec efficience. • Avoir la capacité de résoudre des problèmes. • Avoir une intelligence émotionnelle développée. • Faire preuve de courage de gestion. • Avoir la capacité de planifier des objectifs, de mesurer les résultats et de faire un suivi.
	Clarifie les objectifs et les avantages du changement attendu auprès des membres de son équipe et précise leurs rôles dans la mise en œuvre.	• Mobiliser son équipe par sa vision inspirante et son engagement à faire avancer l'organisation. • Adapter stratégiquement les projets et adopter une approche proactive de communication et de gestion du changement pour réduire au minimum les perturbations et assurer la continuité des opérations.	
	Prévoit et gère les conséquences et les obstacles liés aux nouvelles façons de faire.	• S'assurer de respecter la capacité de gérer le changement des divers membres. • Déployer un processus d'évaluation postimplantation afin de recueillir des commentaires et des suggestions, processus ayant pour but de dégager des pistes d'amélioration et d'apporter des correctifs au besoin de manière à favoriser l'appropriation du changement et l'optimisation des résultats.	
	Appuie les membres de son équipe afin que chaque personne s'adapte à la portée et à la cadence du changement.	• Adopter une approche participative et inclusive en faisant intervenir activement les membres dans le processus de résolution de problèmes, en sollicitant leurs idées et perspectives et en tenant compte de leurs besoins et préoccupations afin de favoriser l'appropriation des solutions et l'optimisation des résultats.	
	Met en pratique des processus structurés de gestion du changement afin d'élaborer des réponses adaptées au contexte.	• S'assurer de l'adhésion aux changements organisationnels et inspirer son équipe de gestion.	
	Facilite le changement en levant des barrières.	• Gérer les attentes des membres quant aux changements possibles. • Mener des consultations régulières auprès des membres afin de s'informer sur leurs besoins et d'obtenir leurs suggestions d'amélioration des processus de travail. • Expliquer les fondements du changement afin d'en clarifier la signification et de favoriser son appropriation par les parties prenantes.	



	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Collaboration Le gestionnaire public crée et maintient des liens de qualité avec un large réseau et mise sur le travail collaboratif pour mieux atteindre les objectifs de l'organisation.	Décèle les occasions de collaboration utiles selon les besoins de l'organisation.	- Participer au comité de direction élargi. - Occuper des fonctions du grade dans toutes les directions de l'organisation. - Instaurer une stratégie de collaboration avec les ressources externes.	- Avoir la capacité de mobiliser et de gérer des ressources. - Avoir la capacité de collaborer et de mobiliser des équipes diversifiées afin de les rendre performantes. - Avoir des habiletés de communication développées. - Avoir un sens politique développé. - Savoir gérer le changement. - Avoir une intelligence émotionnelle développée. - Avoir une pensée et une vision stratégiques.
	Détermine les stratégies et les modes de collaboration qui permettent de mieux atteindre les objectifs.	- Établir des relations et négocier avec les diverses associations professionnelles de l'organisation. - Collaborer avec les ressources externes afin de définir et d'affiner les pouvoirs et les responsabilités des policiers de manière à orienter les citoyens de manière plus efficace et adaptée à leurs besoins. - Considérer les répercussions des décisions sur les autres organisations. - Établir et cultiver des partenariats stratégiques avec des organismes.	
	Soutient les gestionnaires sous sa responsabilité dans la mise en place du travail collaboratif au sein de leurs équipes respectives.	- Apporter un soutien proactif à ses collègues dans la mise en œuvre de projets d'envergure organisationnelle et promouvoir une culture de partage d'informations transparentes et efficaces au sein de l'organisation. - Encourager les cadres à réseauter ainsi qu'à promouvoir la collaboration et les partenariats.	
	Favorise et soutient la collaboration interéquipes et intersectorielle.	- Instaurer une stratégie de collaboration interne. - Favoriser l'uniformisation des meilleures pratiques policières au sein de l'organisation.	
	Bâtit et entretient un large réseau afin de réaliser les objectifs.	- Collaborer avec les instances syndicales. - Représenter le directeur auprès des instances et des partenaires externes à un niveau stratégique et établir des relations professionnelles permettant de faire avancer l'organisation par rapport à des enjeux de taille. - Établir et cultiver des relations collaboratives avec des organisations policières homologues afin d'identifier, d'évaluer et d'adopter des pratiques exemplaires et des innovations pertinentes pour améliorer les opérations et les performances de sa propre organisation. - S'assurer que les partenaires externes sont informés des orientations organisationnelles et que le canal de communication local est optimal.	

	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Participation citoyenne et orientation vers la clientèle Le gestionnaire public met en place l'environnement et les conditions qui favorisent la consultation et l'engagement des citoyens et de la clientèle dans les décisions qui les concernent.	Promeut une culture axée sur la qualité des services offerts aux citoyens et à la clientèle.	• Représenter l'organisation lors d'événements auxquels prennent part des partenaires externes.	• Avoir une pensée et une vision stratégiques. • Avoir un sens politique développé. • Avoir des habiletés de communication développées. • Avoir des habiletés en matière de gestion budgétaire. • Avoir une capacité d'analyse. • Pouvoir gérer des ressources avec efficience. • Avoir la capacité de planifier des objectifs, de mesurer les résultats et de faire un suivi.
	Veille à la mise en place de systèmes pour faciliter la compréhension des caractéristiques de la population concernée.	• Consulter différentes instances et différents organismes afin d'optimiser la collaboration, l'offre de service et le financement. • Soutenir divers organismes en ce qui concerne la réponse aux urgences sociales.	
	Reconnaît les besoins et les attentes des citoyens et de la clientèle ainsi que leur évolution et intègre leur avis dans sa prise de décision.	• Assurer une visibilité policière sur le terrain ou lors d'événements afin de favoriser les échanges avec les citoyens et d'être mis au fait de leurs préoccupations. • Établir un réseau professionnel, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, y compris avec des représentants institutionnels et divers syndicats ou associations.	
	Établit des normes de qualité des services et des mécanismes de suivi qui serviront à les évaluer.	• Proposer un système de réception et de traitement des plaintes et en assurer un suivi rigoureux.	
	Met en place des dispositifs pour favoriser l'engagement des citoyens et de la clientèle.	• Privilégier une communication proactive et transparente avec la communauté en organisant des journées portes ouvertes dans les postes de police et en répondant activement aux questions et préoccupations des citoyens afin de renforcer la confiance et la collaboration.	

	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Courage et résilience Le gestionnaire public agit malgré les contextes difficiles, et ce, en toute conscience et en faisant preuve d'humilité.	Argumente et maintient ses idées en présence d'opinions contraires tout en accueillant favorablement les suggestions.	- Faire appliquer les directives et réagir dans l'action auprès du personnel. - Porter à l'attention des instances concernées les problèmes qui exigent un traitement. - Adopter une approche claire et cohérente ainsi qu'un discours uniforme avec les gestionnaires afin de garantir une cohésion organisationnelle.	- Faire preuve de courage de gestion. - Avoir des habiletés de communication développées. - Avoir une intelligence émotionnelle développée. - Avoir la capacité de résoudre des problèmes. - Avoir une capacité d'analyse.
	Accueille favorablement la critique et la transforme en occasion de développement personnel.	- Engager un processus d'analyse critique lors de l'existence de problèmes liés aux éléments nécessitant un changement et faire intervenir activement le personnel dans la recherche de solutions. - Reconnaître ses erreurs avec humilité et accepter les critiques constructives. - Respecter et accepter l'issue d'une décision, même si elle n'est pas conforme à ses souhaits personnels.	
	Persiste malgré les défis, la complexité et la nouveauté.	- Aborder et résoudre les situations problématiques et déterminer les éléments devant être changés. - Instaurer une communication ouverte et sincère entre la direction et les membres. - Aborder les données statistiques pertinentes lorsqu'il le faut.	
	Reconnaît les situations qui requièrent l'appui des autres.	- Faire preuve de résilience et de courage dans la gestion au quotidien. - Reconnaître les limites de ses propres connaissances et favoriser une approche de concertation.	
	Tire des apprentissages des défis rencontrés pour lui et son équipe	- Intervenir promptement et équitablement à l'endroit des comportements contraires à la déontologie ou aux politiques de l'organisation, en prenant les mesures disciplinaires ou de cessation d'emploi appropriées. - Effectuer des évaluations justes et impartiales des membres du personnel afin de favoriser leur développement professionnel.	

	Niveau tactique	Actions ou tâches propres au milieu policier	Caractéristiques recherchées
Intelligence émotionnelle Le gestionnaire public agit malgré les contextes difficiles, et ce, en toute conscience et en faisant preuve d'humilité.	Connaît ses forces et ses limites.	- Utiliser et développer son intelligence émotionnelle. - Moduler son approche de gestion en fonction des générations en présence, en reconnaissant qu'elles reflètent l'évolution sociétale et en adoptant une attitude d'ouverture à leur égard.	- Faire preuve de courage de gestion. - Avoir des habiletés de communication développées. - Avoir une intelligence émotionnelle développée. - Avoir la capacité de résoudre des problèmes. - Avoir une capacité d'analyse.
	Recherche activement de la rétroaction pour améliorer sa propre performance.	Maintenir une maîtrise émotionnelle en toutes circonstances, y compris dans les situations les plus éprouvantes.	
	Agit avec calme et assurance dans les environnements imprévisibles et hautement sous pression.	- Être un modèle et se montrer disponible, accessible et bienveillant. - Prendre en considération et évaluer les conséquences potentielles de ses paroles, de ses gestes et de ses décisions sur les membres.	
	Décode les émotions et les besoins des autres.	- Accepter le passé de tous et évoluer au travers de celui-ci. - Communiquer efficacement et avec sensibilité les changements en prévoyant les réactions qui pourraient s'ensuivre (intelligence émotionnelle). - Percevoir et analyser les émotions de son interlocuteur ou de son environnement afin d'adapter son discours de manière appropriée.	
	Veille au maintien de relations saines et positives au sein de l'organisation.	- Souligner les bons coups et les pistes d'amélioration. - Mobiliser les équipes sur le terrain ainsi qu'accompagner les superviseurs et gestionnaires sous sa gouverne. - Prioriser la sélection de futurs gestionnaires dotés d'une intelligence émotionnelle élevée ou démontrant une ouverture à son développement.	

Conclusion

Les ateliers d'analyse orientée sur la pratique tenus auprès de cadres intermédiaires et de cadres supérieurs ont permis de confirmer la nécessité de définir un référentiel de compétences commun, mais également de tenir compte des particularités de chaque organisation.

Ce qui ressort à première vue des ateliers est la similarité des caractéristiques recherchées par les différentes organisations policières à l'occasion des différents concours. En effet, une comparaison des offres d'emploi consultées, quel que soit le niveau de service de l'organisation policière, révèle une grande similitude entre elles sur le plan des éléments recherchés.

Même si les libellés peuvent diverger et si des détails peuvent s'ajouter en fonction de la spécialité du poste offert, l'essence des compétences recherchées demeure fondamentalement la même. Bien que ces éléments ne reflètent pas l'intégralité des compétences à développer pour un gestionnaire, ils jettent néanmoins un éclairage sur les attentes des organisations quant au profil de leurs cadres.

Les rencontres ont permis de relever des ressemblances notables au point de vue des tâches effectuées par les gestionnaires au sein des diverses organisations. Les confirmations ainsi obtenues nous permettent donc de conclure que les compétences à développer chez les gestionnaires sont similaires d'une organisation à l'autre.

À la clôture de chaque atelier d'AOP, tous les gestionnaires ont exprimé leur accord quant à la pertinence des actions énumérées par leurs pairs et ont jugé que ces actions étaient représentatives de leur réalité professionnelle. Cette observation s'applique tant aux cadres intermédiaires qu'aux cadres supérieurs.

Finalement, le travail de consultation de la documentation et les rencontres avec les gestionnaires ont mené à l'élaboration d'un référentiel des compétences propres au domaine policier pour les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs.

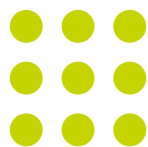


Gestionnaires présents aux ateliers d’AOP

Afin que la collecte de données reflète la diversité des réalités opérationnelles au sein des diverses organisations, des gestionnaires issus de l’ensemble des niveaux de service ont été invités à participer aux ateliers d’AOP.

Représentants à l’atelier d’AOP des cadres intermédiaires du 15 mai 2024	
Lieutenant à la Sûreté du Québec (niveau 6)	Martin Bourassa
Inspecteur au Service de police de la Ville de Montréal (niveau 5)	Louis Dufour
Directrice de la division Affaires administratives et financières au Service de police de la Ville de Québec (niveau 4)	Véronique Lafond
Inspectrice au Service de police de l’agglomération de Longueuil (niveau 3)	Élaine Gagnon
Inspecteur au Service de police de la Ville de Gatineau (niveau 3)	Gaétan Lafrance
Inspecteur au Service de police de Laval (niveau 3)	Dominic Poulin
Capitaine à la Régie intermunicipale de police Richelieu-Saint-Laurent (niveau 2)	Mathieu Gariépy

Représentants à l’atelier d’AOP des cadres supérieurs du 29 mai 2024	
Directeur adjoint à la Sûreté du Québec (niveau 6)	Daniel Viau
Inspecteur-chef au Service de police de la Ville de Montréal (niveau 5)	Pascal Gosselin
Directeur adjoint au Service de police de la Ville de Québec (niveau 4)	Jean-François Bernier
Inspecteur-chef au Service de police de l’agglomération de Longueuil (niveau 3)	Bernard Bélisle
Directeur adjoint au Service de police de la Ville de Gatineau (niveau 3)	Yannick Bélisle
Directeur adjoint à la Régie intermunicipale de police Richelieu-Saint-Laurent (niveau 2)	François Boisclair
Directrice du Service de police de la Ville de Saint-Jérôme (niveau 1)	Caroline Bernard



Bentaleb, S. et Limamy, K. (2021). L'intelligence émotionnelle et la performance au travail. *Alternatives managériales économiques*, 3(4), 199-215. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i4.28932>

Comité consultatif sur la réalité policière. (2021). Rapport final : modernité, confiance, efficience. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/securite-publique/publications-adm/publications-secteurs/police/rapports/RAP_final_ccrp.pdf

Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.

El Ghazi, S. et Cherkaoui, M. (2019). Intelligence émotionnelle et performance organisationnelle : une relecture des fondements de base. *Revue internationale des sciences de gestion*, 2(4), 151-173. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3519929>

Harbour, M. et Kisfalvi, V. (2014). In the eye of the beholder: An exploration of managerial courage. *Journal of Business Ethics*, 119, 493-515. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1835-7>

Krief, N. et Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, 2(95), 211-237. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>

Malenfant, J. (2015, 30 mars). Courage managérial ou laisser-faire?. Carrefour RH. <https://carrefour-rh.org/ressources/developpement-competences-releve/2015/03/courage-managerial-ou-laisser-faire>

Ministère de la Sécurité publique. (2019). Réalité policière au Québec : modernité, confiance et efficience. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/securite-publique/publications-adm/publications-secteurs/police/rapports/RAP_realite_policiere.pdf

Morin, L. (2024). Développer la conscience du sens de l’action managériale courageuse par les pratiques réflexives : une voie vers le développement du courage des gestionnaires. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXX(82), 19-39. <https://doi.org/10.3917/rips1.082.0019>.

Nguyen, T., White, S., Hall, K. et Bell, R. (2019). Emotional Intelligence and Managerial Communication. *American Journal of Management*, 19(2), 54-63. <https://ssrn.com/abstract=3737206>

Secrétariat du Conseil du trésor. (s. d.). Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_competences.pdf

**École nationale
de police**

Québec

