



Référentiel de compétences

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

Du superviseur
policier

2026

Équipe de production

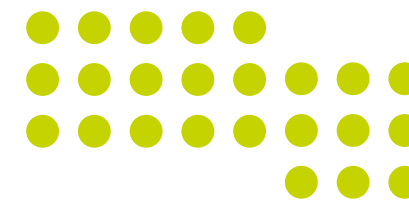


Table des matières

École nationale de police du Québec

Coordination

Joanie Prince
Responsable
Service des expertises

Claude St-Jean
Conseillère en affaires institutionnelles
Bureau du développement institutionnel

Collaboration spéciale au volet des superviseurs d'enquête

Frédéric Bahl
Expert-conseil en enquête
Service des expertises

Rédaction et production du référentiel

Stéphane Gingras
Expert-conseil en patrouille-gendarmerie
Service des expertises

Emmanuel Robin
Conseiller pédagogique
Service du développement pédagogique

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des organisations policières qui ont collaboré à la production du présent référentiel de compétences. Ce document n'aurait pas pu voir le jour sans la participation de superviseurs de patrouille et de superviseurs d'enquête aux ateliers d'analyses orientées sur la pratique de leur profession. Ce travail nous a permis de mieux comprendre les tâches du superviseur policier et leur accomplissement sur le terrain.

Liste des sigles

ADPPNIQ	Association des directeurs de police des Premières Nations et Inuit du Québec
AOP	Analyse orientée sur la pratique
CCF	Comité-conseil de formation
ENPQ	École nationale de police du Québec
MSP	Ministère de la Sécurité publique
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor



Introduction

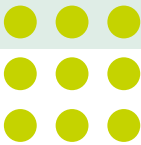
Comme le formulait Claude Corbo dans son rapport en 1997, « il demeure que nulle personne ne devrait occuper un poste de gestion policière si, outre des qualités et des attitudes personnelles appropriées, elle ne maîtrise pas des domaines bien identifiés de connaissances professionnelles: le comportement humain, l'application des techniques, les systèmes et processus de politique, les philosophies de gestion modernes, la planification professionnelle ne sont pas que le fruit de l'expérience; elles exigent un processus formel de scolarisation » (Corbo, Laplante et Patenaude, s. d.).

Avant et après Corbo, d'autres ont aussi formulé des recommandations sur la question de la gestion policière dans leurs rapports, notamment en enquête, dont la Commission de police (1989), Verdon (1995), Bellemare (1996) et Poitras (1998). Le législateur a considéré les recommandations de Corbo et des autres dans la Loi sur la police, adoptée en 2000, en y prévoyant un programme de formation professionnelle qualifiante du personnel policier en gestion policière (Projet de loi 86 : Loi sur la police, 2000).

Ainsi, l'École nationale de police du Québec (ENPQ) offre aux policiers différents parcours de formation en gestion, en partenariat avec l'Université du Québec à Trois-Rivières. Que ce soit sur le plan de la patrouille ou sur celui des enquêtes, les policiers qui sont nommés dans des postes d'encadrement peuvent s'inscrire dans un cheminement d'études universitaires, du microprogramme à la maîtrise.

Plus récemment, le 25 mai 2021, le Comité consultatif sur la réalité policière a déposé un rapport présentant 138 recommandations visant à réformer le système policier québécois. Parmi ces recommandations, la 59e soulignait l'importance de « 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).

Le présent référentiel de compétences se veut une première réponse à la recommandation 59 du Comité consultatif sur la réalité policière. La standardisation du profil de compétences du superviseur policier devrait contribuer à augmenter la perception de professionnalisation des postes d'encadrement au sein des organisations policières, mais aussi auprès des citoyens québécois, et devrait contribuer à dégager les élus de toute perception d'ingérence dans les nominations de superviseurs policiers. Le présent référentiel de compétences représente également une assise importante d'un éventuel règlement en gestion de même qu'une base solide de la révision du parcours de formation en gestion offert par l'ENPQ



1.1 Aspects méthodologiques

Le 18 octobre 2021, le ministère de la Sécurité publique (MSP) a confié à l'ENPQ le mandat de procéder à une analyse d'opportunité et de faisabilité quant à la possibilité de standardiser le profil de compétences des postes d'encadrement dans les organisations policières, les exigences à remplir sur le plan de la formation pour ces postes et les exigences à remplir sur le plan de l'expérience.



Afin de réaliser cette analyse, l'ENPQ a fait appel aux membres de son comité-conseil de formation (CCF) en gestion, un comité qui regroupe des gestionnaires provenant des corps de police, où la représentativité des différents niveaux de service est assurée. Les deux rencontres de consultation qui se sont tenues les 19 avril et 17 mai 2022 ont permis à l'ENPQ de mettre en lumière les éléments de convergence et les enjeux à considérer au regard, notamment, de la standardisation du profil de compétences. À la suite de ces rencontres, le MSP a demandé à l'ENPQ d'entamer l'élaboration du profil de compétences pour les postes d'encadrement.

Compte tenu des orientations internes et des discussions tenues avec le MSP et les membres du CCF en gestion, l'ENPQ a décidé d'utiliser le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (Secrétariat du Conseil du trésor, s. d.) comme base de ses travaux de standardisation du profil de compétences. De plus, pour que le profil de compétences soit fidèle à la réalité sur le terrain, l'ENPQ a mené plusieurs activités :

- Compilation et analyse des tâches et des compétences présentées dans les descriptions d'emploi et affichages de postes transmis par les membres du CCF en gestion;
- Tenue d'un atelier d'analyse orientée sur la pratique (AOP) pour les superviseurs de patrouille (avril 2023);
- Tenue d'un atelier d'AOP pour les superviseurs d'enquête (octobre 2023).

Les deux ateliers d'AOP ont pris la forme d'échanges de type focus group et ont fait ressortir les tâches des superviseurs de patrouille ainsi que celles des superviseurs d'enquête. Plus précisément, les ateliers d'AOP étaient divisés en deux étapes : le recensement des tâches et sous-tâches de façon chronologique (au début du quart de travail, pendant le quart de travail et à la fin du quart de travail) et la catégorisation de l'importance relative, de la fréquence d'exécution et du degré de complexité de chaque tâche.

En tout, 12 policiers représentant différentes organisations policières ont été réunis dans les locaux de l'ENPQ en avril, puis en octobre 2023. Lors du recrutement des participants, l'ENPQ a porté une attention particulière au respect de la diversité des niveaux de service afin de tendre le plus possible vers une représentativité des réalités vécues sur le terrain par les superviseurs et de la projection dans l'avenir de la profession.

Les ateliers d'AOP ont mené à l'élaboration d'un portrait global de la profession de superviseur policier (incluant notamment les tâches et sous-tâches), de ses conditions d'exercice ainsi que des habiletés et comportements qu'elle exige. Les ateliers d'AOP ont également permis à l'ENPQ non seulement d'identifier les compétences et caractéristiques nécessaires à la pratique de la profession, mais également de s'assurer de sa compréhension des documents reçus des organisations policières, de mieux comprendre les divers contextes de réalisation des tâches et d'identifier les critères de performance associés à ces dernières.

En analysant les documents reçus des organisations policières et en sondant les superviseurs par le biais d'AOP, l'ENPQ a répertorié toutes les tâches qui répondent aux critères de participation, d'authenticité et d'exhaustivité qui respectent les méthodes prônées en sciences sociales (Horth et Rousseau, 2012) pour l'élaboration d'un référentiel de compétences.

1.1 Aspects méthodologiques (suite)

La réalité de gestion dans les corps de police autochtones diffère grandement de la réalité de gestion dans les corps de police allochtones.

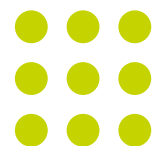
Afin d'obtenir l'information la plus exacte possible, l'ENPQ a tenu une rencontre avec le coordonnateur opérationnel de l'Association des directeurs de police des Premières Nations et Inuit du Québec (ADPPNIQ) ainsi que le directeur par intérim du poste de police de Mash-teuiatsh.

L'objectif de l'ENPQ était de vérifier si les compétences et caractéristiques identifiées étaient les mêmes dans ce poste de police et à l'ADP-PNIQ malgré leur contexte dissemblable.

De plus, grâce à son rôle de carrefour de la formation policière au Québec, l'ENPQ coordonne et anime de multiples groupes de travail, comités, instances diverses du milieu de la sécurité publique, réseaux nationaux et internationaux ou y participe activement.

La présence de son personnel dans ces lieux de consultation et de partage a permis à l'ENPQ d'avoir une compréhension élargie des enjeux et défis qui animent présentement le système policier du Québec, tout particulièrement en matière de formation et de pratiques policières pour les gestionnaires.

Ses constats de l'environnement ont influencé les réflexions intégrées à ce référentiel de compétences.



1.2 Modèle conceptuel

Comme il a été mentionné précédemment, le modèle de base qui a servi à l'élaboration de ce référentiel de compétences est le référentiel de compétences du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) qui présente les compétences génériques que les gestionnaires de la fonction publique québécoise devraient posséder.

Ce référentiel du SCT présente les niveaux de gestion tactique et stratégique. Toutefois, le niveau d'encadrement assuré par les superviseurs policiers se rapproche davantage d'un niveau de gestion opérationnel. Ce niveau était donc complètement à définir.

Ainsi, un plus grand travail d'arrimage a dû être effectué lors de l'élaboration des éléments de la compétence.

2 Caractéristiques générales de la profession

2.1 Définition de la profession

Le superviseur policier assure la coordination et la supervision des dossiers ainsi que des opérations policières courantes en conformité avec les règles et politiques établies. Il représente l'employeur dans ses relations avec ses équipes et les différents partenaires externes opérationnels à son niveau hiérarchique. Ce gestionnaire de premier niveau travaille nécessairement au sein d'une organisation policière, peu importe le niveau de service de cette dernière.

2.2 Conditions d'embauche

Pour exercer ses fonctions et pouvoir intervenir, le superviseur policier doit nécessairement être policier. S'il est plus précisément superviseur d'enquête, il doit aussi posséder un statut d'enquêteur (cheminement de formation universitaire).

Actuellement, parmi les affichages de postes répertoriés, les compétences exigées pour le superviseur policier présentent des similarités importantes. Toutefois, il n'y a pas d'uniformité dans les organisations policières quant à la formation préalable à suivre et sur l'expérience terrain minimale. De ce fait, le choix et le poids des compétences qui servent de base pour la sélection varient. Le processus d'embauche diffère également d'un employeur à l'autre.

2.3 Conditions générales d'exercice de la profession

De façon générale, le superviseur policier prend en charge ses équipes et s'assure de la qualité des opérations sous sa responsabilité. Il s'occupe donc de planifier les opérations, de les organiser et finalement d'effectuer un suivi sur la qualité de traitement de celles-ci. Il soutient les opérations de ses équipes en cas d'urgence ou lors de situations complexes. Il travaille de concert avec différents intervenants et partenaires externes.

Le superviseur policier doit soutenir ses équipes dans leurs interventions en les conseillant sur les différentes démarches à entreprendre dans le cadre des opérations. Il veille également à la disponibilité du matériel. Il doit faire preuve d'une capacité d'anticipation et maîtriser les différents aspects de l'environnement externes qui influencent le travail des équipes de son secteur : les événements, la météo, la période de l'année, le profil de la population des quartiers, etc. Puisqu'il est responsable des suivis de la qualité des interventions et des dossiers, son travail exige une mise à jour constante des activités policières et une qualité d'intervention irréprochable. En ce sens, il doit informer ses subalternes de tous changements dans les lois, les règlements, la jurisprudence et les procédures prônées par l'organisation policière. Il doit également rendre compte, à son supérieur hiérarchique, des situations nécessitant des ajustements et des rencontres disciplinaires.

2.3 Conditions générales d'exercice de la profession (suite)

Le cœur du travail du superviseur policier se situe dans la gestion des équipes, donc des ressources humaines. Il doit donc nécessairement avoir une parfaite connaissance des conventions collectives, des normes du travail, des politiques internes de gestion ainsi que des documents légaux. Il doit également posséder ces qualités essentielles : une bonne communication, le sens du leadership, la capacité de gérer des conflits, la capacité de gérer son stress et l'esprit d'analyse.

Le contexte physique de réalisation de la tâche est différent pour le superviseur de patrouille et le superviseur d'enquête. De façon générale, le superviseur de patrouille travaille essentiellement à partir du poste de police et utilise une voiture de patrouille pour réaliser toutes ses tâches et suivis. Pour ce qui est du superviseur d'enquête, il supervise des équipes d'enquêteurs qui sont répartis géographiquement. Il doit donc se déplacer dans différents lieux et utiliser différentes stratégies de communication à distance.

Le cœur du travail du superviseur policier

2.4 Relations de travail

Le superviseur policier a un pouvoir hiérarchique sur ses équipes et il représente les valeurs de l'organisation en tout temps. Il est à noter ce gestionnaire de premier niveau est syndiqué, même s'il occupe une fonction d'encadrement.

À la lumière des commentaires recueillis lors des ateliers d'AOP, le superviseur policier a une approche d'accompagnement plutôt

qu'une approche de coercition auprès de ses subalternes et, en ce sens, il joue un rôle clé dans leur motivation au travail.

Il est la courroie de transmission des informations entre les équipes terrain et les membres de la direction, membres auxquels il doit rendre des comptes de façon régulière.

Donc, il doit tenir informé son supérieur immédiat des situations ayant des enjeux sociaux, politiques, organisationnels et médiatiques.

2.5 Évolution prévisible de la profession

Les pratiques policières évoluent constamment; elles sont le reflet, notamment, des changements sociaux, des avancées technologiques et des exigences croissantes en matière de transparence. Étant donné qu'il assure la qualité des pratiques policières, le superviseur policier devra s'adapter aux changements tout au long de sa carrière.

L'accent mis sur la prévention et sur la concertation toujours grandissante avec les citoyens et les multiples partenaires pour résoudre les problèmes locaux amènera fort probablement des changements dans les opérations quotidiennes des équipes de patrouilleurs. En ce sens, le superviseur policier devra s'adapter à la collaboration accrue avec d'autres secteurs, tels que la justice, l'éducation et les services sociaux, pour aborder les problèmes de manière holistique.

Également, il est possible que l'analyse et l'utilisation intelligente des mégadonnées soient intégrées dans les pratiques de gestion courantes des organisations policières.

Finalement, la gestion des risques et des crises ainsi que la résilience organisationnelle deviendront une norme pour favoriser la réponse des organisations policières aux imprévus. Le superviseur policier, qui a un accès direct aux équipes sur le terrain, aura un rôle important à jouer sur ce plan.



2.6 Caractéristiques recherchées chez le superviseur policier

Selon ce qui est ressorti des différentes descriptions de tâches, des ateliers d'AOP et des discussions sur le rôle du superviseur policier, les caractéristiques les plus recherchées pour les postes d'encadrement dans les organisations policières sont les suivantes :

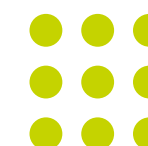
- Caractéristiques interpersonnelles :
 - Habiletés de communication;
 - Capacité d'écoute;
 - Empathie;
 - Diplomatie;
 - Respect.
- Caractéristiques intrapersonnelles :
 - Autonomie;
 - Capacité d'adaptation;
 - Capacité de gérer son stress;
 - Débrouillardise;
 - Honnêteté;
 - Loyauté;
 - Ouverture d'esprit;
 - Sens de l'initiative;
 - Sens des responsabilités;
 - Rigueur.
- Caractéristiques opératoires :
 - Esprit d'analyse;
 - Capacité de résoudre des problèmes;
 - Capacité de prendre des décisions complexes;
 - Connaissance de son environnement et des pratiques policières contemporaines;
 - Jugement;
 - Sens de l'organisation.
- Caractéristiques en gestion :
 - Leadership « modèle »;
 - Capacité de planification;
 - Capacité à gérer les priorités.

2.7 Particularités des corps de police autochtones

La consultation d'intervenants du milieu a permis à l'ENPQ de comprendre les particularités dans la gestion des corps de police autochtones. Depuis 2021, l'ADPPNIQ travaille en collaboration avec les différents corps policiers afin de mieux organiser la structure de gestion. Les équipes de travail grandissantes et la charge de travail importante motivent ce désir de changement.

En date de la réalisation de ce référentiel, certaines organisations policières autochtones n'avaient pas de questionnaires de premier niveau. Une majorité des postes de police autochtones avaient simplement un directeur de poste, souvent nommé par le Conseil de bande, et des équipes de travail sans superviseur.

L'ADPPNIQ, toujours en collaboration avec les directeurs de police, est actuellement à produire des descriptions de tâches pour mieux orienter ce désir de structure en gestion. En raison des réalités sociales, géographiques et politiques, ces descriptions divergent entre les corps de police allochtones, mais les compétences à développer pour accomplir les tâches sont toutes semblables. Une importance marquée accordée à certaines compétences aidera à l'accomplissement des tâches de gestion dans ces organisations policières.

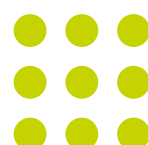


3 Référentiel de compétences

3.1 Rôles du gestionnaire-leader

À la lumière des informations recueillies au cours des travaux, l'ENPQ a réalisé un exercice afin d'arrimer les caractéristiques du superviseur policier aux rôles du gestionnaire-leader présentés dans le référentiel du SCT. Ces rôles, qui répondent aux attentes ministérielles, sont les suivants :

-  **Porteur de sens (vision et sens du service public) :** le gestionnaire-leader comprend qu'il est au service du citoyen et incarne les valeurs et l'éthique des services publics tout comme les objectifs du développement durable. Il transmet en continu à ses équipes une vision claire basée sur une lecture de son environnement et sur la mission de son organisation.
-  **Propulseur de l'expérience employé (gestion d'équipe et communication interpersonnelle) :** le gestionnaire-leader appuie ses équipes, précise ses attentes, développe et reconnaît les talents. Il agit comme leader de proximité et favorise la santé et le bien-être pour maximiser la mobilisation et la fidélisation du personnel.
-  **Producteur de résultats (gestion des résultats et prise de décision) :** le gestionnaire-leader assure la qualité des services et rend des comptes aux citoyens en utilisant des données fiables. Il évalue les risques, assure une gestion optimale des ressources et cible les résultats pertinents pour l'atteinte des objectifs d'efficacité et du plan stratégique de son organisation.
-  **Pilote de changements (innovation et mobilisation dans le changement) :** le gestionnaire-leader planifie et anime les changements en favorisant la participation de ses équipes et encourage les idées nouvelles, l'apprentissage et l'expérimentation. Il utilise les possibilités, notamment du numérique, pour revoir l'environnement de travail, les pratiques et les services rendus aux citoyens.



Générateur de participation (collaboration, participation citoyenne et orientation vers la clientèle) : le gestionnaire-leader développe des collaborations diversifiées et des partenariats interorganisationnels pour croiser les diverses perspectives et mutualiser des ressources. Il s'assure d'avoir la perspective des citoyens pour offrir des services plus adaptés et soutenir des projets dont l'acceptabilité sociale est assurée.



Leader authentique (courage, résilience et intelligence émotionnelle) : le gestionnaire-leader possède une bonne connaissance de lui-même et gère bien ses émotions. Il connaît bien les autres, interagit en faisant preuve d'empathie, d'humilité et de courage et agit en cohérence avec ses valeurs pour établir des relations de qualité basées sur la confiance et un climat de travail sain.



3.2 Profil de compétences du superviseur policier

L'arrimage des rôles du gestionnaire-leader aux caractéristiques du superviseur policier a donné lieu au référentiel de compétences suivant. Ce référentiel de compétences du superviseur policier est représentatif des différentes réalités policières dans la province de Québec. Cependant, l'importance de chacune des compétences pourra varier selon le contexte de gestion et la réalité des tâches que le gestionnaire de premier niveau devra remplir.

Ainsi, certaines compétences sont davantage valorisées dans le profil de compétences du superviseur policier autochtone. Il s'agit des compétences suivantes :

- Sens du service public;
- Communication interpersonnelle;
- Participation citoyenne et orientation vers la clientèle.

De plus, les caractéristiques recherchées suivantes, qui n'apparaissent pas dans le présent référentiel, s'avèrent primordiales pour une gestion en cohésion avec les valeurs et les tâches des organisations policières autochtones :

- Autonomie;
- Connaissance culturelle

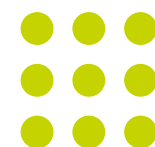


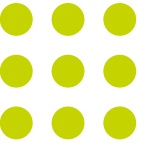
Tableau profil de compétences du superviseur policier



	Compétence	Définition de la compétence	Éléments de la compétence	Caractéristiques recherchées
Porteur de sens	Vision	Le superviseur policier décode son environnement et présente une vision claire et mobilisatrice qui donne un sens au travail à réaliser.	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.	• Habiletés de communication
	Sens du service public	Le superviseur policier agit en fonction du bien commun et de manière exemplaire pour maintenir la confiance du citoyen dans la police.	Démontrer une conduite éthique tant par son discours que par l'exemple : • Tenir compte des orientations de l'organisation dans ses actions. • Respecter les normes, les règles et les valeurs de l'organisation. • Agir avec intégrité et impartialité pour favoriser le lien de confiance.	• Rigueur • Honnêteté • Loyauté
Propulseur de l'expérience employé	Gestion d'équipe	Le superviseur policier gère et développe les talents au sein de ses équipes et favorise un climat de travail agréable, sain et stimulant.	Gérer des équipes de travail dans un climat agréable, sain et stimulant : • Procéder à l'appréciation du rendement de son personnel. • Valider le travail des patrouilleurs en fonction des normes organisationnelles. • Attribuer des mandats et présenter des attentes claires aux membres de son personnel. • Soutenir la qualité des interventions ainsi que des rapports et dossiers. • Veiller à la bonne santé psychologique et physique ainsi qu'à la sécurité des membres de ses équipes. Résoudre des conflits en utilisant des stratégies permettant de rallier les membres de son personnel : • Être à l'écoute de la dynamique de ses équipes. • Intervenir auprès des membres de ses équipes lors de situations conflictuelles. • Effectuer des suivis périodiques et planifiés.	• Leadership • Habiletés de communication
	Communication interpersonnelle	Le superviseur policier s'exprime clairement, écoute activement les autres et adapte ses communications aux différents contextes en utilisant les outils numériques appropriés.	Communiquer avec ses partenaires et son supérieur, lorsque nécessaire, les situations qui requièrent un suivi ou une prise en charge (organisationnelle, médiatique ou politique) : • Obtenir un état de situation. • Trier l'information pertinente à acheminer à l'échelon supérieur. • Transmettre les informations pertinentes aux partenaires participant à l'opération.	• Habiletés de communication
Producteur de résultats	Gestion des résultats	Le superviseur policier planifie, organise, contrôle et optimise les activités et les ressources de ses équipes dans le but d'atteindre les résultats fixés.	Gérer efficacement les ressources qui lui sont allouées (financières, humaines et matérielles) : • Planifier les activités opérationnelles selon les priorités organisationnelles. • Vérifier la disponibilité des ressources matérielles et humaines selon les normes de l'organisation. • Prioriser les actions en lien avec les objectifs de l'organisation. • Déterminer, à partir d'objectifs ciblés, un plan opérationnel pour son unité. Effectuer un suivi rigoureux des opérations et des indicateurs de résultats : • S'assurer du bon déroulement des opérations tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif. • Apporter les modifications nécessaires lors d'écart entre la situation actuelle et celle souhaitée. • Superviser les opérations complexes tout en gérant les opérations courantes.	• Autonomie • Capacité de planification • Capacité à gérer les priorités • Connaissance de son environnement et des pratiques policières contemporaines • Débrouillardise • Sens de l'organisation • Sens de l'initiative
	Prise de décision	Le superviseur policier cible et analyse l'information utile à la prise de décision et prend position en assumant les risques et en ralliant les autres.	Tenir compte de l'ensemble des éléments (des enjeux) et des acteurs concernés lors de la prise de décision : • Faire preuve de justice et d'équité lors de la prise de décision. • Décider sans laisser de place à l'ambiguïté. • Prendre position en respectant les cadres légaux ainsi que les valeurs organisationnelles. • Prendre les décisions appropriées en lien avec les résultats visés et la gestion des risques.	• Esprit d'analyse • Capacité de résoudre des problèmes • Capacité de prendre des décisions complexes • Jugement

Tableau profil de compétences du superviseur policier

Rôle	Compétence	Définition de la compétence	Éléments de la compétence	Caractéristiques recherchées
Pilote de changements	Innovation	Le superviseur policier remet en question les façons de faire et favorise la participation des différentes parties prenantes pour faire émerger des solutions novatrices, notamment en tirant profit des technologies numériques.	Générer des solutions novatrices à des problèmes, en adaptant les pratiques existantes et en tirant profit des technologies numériques : • Cibler les enjeux ou les défis organisationnels. • Signaler les enjeux ou les défis organisationnels. • Suggérer une solution novatrice en suivant les canaux de communication préétablis.	• Ouverture d'esprit
	Mobilisation dans le changement	Le superviseur policier donne un sens au changement et l'actualise en engageant ses équipes.	Accompagner les membres de ses équipes dans l'adoption de nouvelles pratiques : • Discuter avec les membres de ses équipes du réel besoin. • Réguler les étapes de développement avec les membres de ses équipes. • Communiquer l'information en continu à son supérieur et à ses équipes. • Identifier les besoins de formation et de maintien des compétences de ses équipes.	• Habiletés de communication • Leadership
Générateur de participation	Collaboration	Le superviseur policier 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.	Implanter des mécanismes de collaboration avec son réseau pour atteindre les objectifs de l'organisation : • Développer un climat de confiance et respectueux propice aux échanges. • Mettre en place un espace d'échange au sein de l'équipe de travail. • Coordonner la participation et la consultation de chacun comme partenaire et coresponsable dans l'atteinte des résultats	• Capacité d'écoute • Diplomatie • Respect • Habiletés de communication
	Participation citoyenne et orientation vers la clientèle	Le superviseur policier met en place l'environnement et les conditions qui favorisent la consultation et la participation des citoyens et de la clientèle aux décisions qui les concernent.	Traiter les plaintes et les suggestions de la clientèle : • Consulter les citoyens sur leurs attentes et leur degré de satisfaction. • Planifier des actions permettant de résoudre le problème. • Vérifier, sur le terrain, que le citoyen reçoit des services professionnels conformes aux valeurs et orientations de l'organisation. • Colliger les résultats des interventions dans un rapport de traitement des plaintes.	• Capacité d'écoute • Empathie • Diplomatie • Respect
Leader authentique	Courage et résilience	Le superviseur policier agit malgré les contextes difficiles, et ce, en toute conscience et en toute humilité.	Affirmer ses opinions, même si elles peuvent causer de l'insatisfaction ou une certaine désapprobation des autres : • Communiquer clairement ses intentions. • Démontrer un comportement cohérent avec ses opinions, son discours et ses valeurs. • Persévérer dans les difficultés pour atteindre les résultats escomptés. • Appuyer le message organisationnel en toute circonstance.	• Leadership • Sens des responsabilités
	Intelligence émotionnelle	Le superviseur policier est conscient de lui-même et éprouve de l'empathie. Il contrôle l'expression de ses émotions, ce qui favorise le maintien d'un climat sain.	Adapter avec justesse et pertinence son style de gestion aux profils et caractéristiques individuels : • Analyser les différentes caractéristiques individuelles des membres de ses équipes. • Favoriser l'adhésion des membres de ses équipes en adaptant sa communication. • Composer avec ses forces et ses limites en tant que personne et gestionnaire : • Analyser ses limites et les possibilités d'aide. • Maîtriser ses émotions lors de situations stressantes. • Déterminer ses objectifs et ses moyens de soutien et de développement personnel.	• Capacité d'adaptation • Habiletés de communication • Ouverture d'esprit • Capacité à gérer son stress



Références

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

Corbo, C., Laplante, R. et Patenaude, M. (s. d.). Vers un système intégré de formation policière : sommaire du rapport de la mission d'évaluation et de consolidation de la formation continue et du perfectionnement professionnel des policiers et policières du Québec, Ministère de la Sécurité publique. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/40195>

Horth, L. et Rousseau, G. (2012). L'élaboration de référentiels propres à l'énoncé et à la gestion des compétences liées à l'exercice d'une profession au Québec : un modèle conceptuel intégré. Educonseil. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2102447>

Projet de loi 86 : Loi sur la police. (2000). https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/lois_et_reglements/LoisAnnuelles/fr/2000/2000C12F.PDF

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_competchances.pdf

**École nationale
de police**

Québec

