

# **Repenser la gouvernance, la culture et la gestion policières**

Ébauche finale : Le 3 décembre 2007

**Christopher Murphy, Ph. D.**  
**Paul McKenna, MA, MBSI**  
Université Dalhousie  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

## **Sommaire de la recherche documentaire**

---

Document préparé pour le  
Groupe de travail sur la gouvernance et le changement  
culturel à la GRC,  
Sécurité publique Canada

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Chapitre 1.....</b>	<b>5</b>
<b>Culture policière : dimensions, variations et répercussions...5</b>	
1.1 Le postulat de la culture policière.....	5
1.2 Organisation et culture traditionnelles de la police militaire.....	9
1.3 L'essor de la GRC : culture et organisation .....	11
1.4 La GRC et sa tradition bureaucratique militaire.....	12
1.5 La GRC moderne : réforme organisationnelle et incertitude .....	16
1.6 Conclusions .....	20
<b>Chapitre 2.....</b>	<b>21</b>
<b>L'élargissement du mandat de la police.....</b>	<b>21</b>
2.1 La transformation des services de police modernes .....	21
2.2 La police et les « services policiers » .....	21
2.3 La transformation du travail policier traditionnel.....	23
<b>2.3.1 Changements juridiques et réglementaires .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2 Nouvelles technologies et changement au sein de la police ..</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3 Changer les attentes en matière de gouvernance publique..</b>	<b>27</b>
<b>2.3.4 Conséquences et coûts des services de police .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.5 Mondialisation et changement des profils de crime .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.6 Résumé.....</b>	<b>30</b>
2.4 Police et sécurité publique .....	31
2.5 Services de police publics et sécurité nationale.....	32
2.6 Sécurité et la GRC .....	35
<b>2.7 Surveillance du risque et dangers liés au travail policier .....</b>	<b>36</b>
<b>2.8 Services de police intégrés.....</b>	<b>38</b>
<b>2.9 Résumé.....</b>	<b>41</b>
<b>2.10 Répercussions pour la GRC.....</b>	<b>42</b>
<b>Chapitre 3.....</b>	<b>48</b>
<b>Gouvernance, gestion et culture policières .....</b>	<b>48</b>
3.1 Enjeux et éléments relatifs à la gouvernance policière contemporaine .....	48
3.2 Gouvernance policière interne.....	51
3.3 Répercussions pour la GRC.....	52
3.4 Critiques à l'égard des modèles militaire, bureaucratique et professionnel.....	53
3.5 Questions culturelles complexes pour la gestion de la GRC.....	57
3.6 Programme de changement des services policiers : organisation et culture .....	59
3.7 Apprentissage organisationnel par le leadership .....	63
3.8 L'éducation postsecondaire : peut-elle changer quelque chose aux services de police? .....	64
3.9 Programmes de formation et de perfectionnement des cadres ...	66
3.10 Répercussions pour la GRC.....	69
3.11 Conclusions .....	74

<b>Chapitre 4.....</b>	<b>75</b>
<b>Vers un nouveau paradigme de la gestion et de la culture policières : différents modèles et différentes stratégies de gestion policière .....</b>	<b>75</b>
4.1 Exploration de nouvelles approches et de nouveaux modèles....	75
4.2 Orientation future.....	79
4.2.1 Maintien du <i>statu quo</i> .....	79
4.2.2 Réforme de la gestion et de la culture actuelles de la GRC .	79
4.2.3 Examen et création d'un nouveau modèle de gestion .....	80
4.3 Vers un nouveau modèle de gestion de la GRC .....	81
4.4 Conclusion .....	85
<b>Chapitre 5.....</b>	<b>87</b>
5.1 Références.....	87
5.2 Bibliographie.....	100
<b>Annexe 1 : Dimensions de la reddition de comptes.....</b>	<b>115</b>
<b>Annexe 2 : Structure fonctionnelle de la GRC .....</b>	<b>118</b>
<b>Annexe 3 : Catégories d'emploi des membres civils de la GRC.....</b>	<b>124</b>
<b>Annexe 4 : Programmes de formation et de perfectionnement des cadres.....</b>	<b>126</b>

## Préface

**L**a Gendarmerie royale du Canada (GRC) est une organisation possédant une fière histoire, une réputation internationale et l'important mandat d'offrir une large gamme de services policiers et de services connexes. Le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC a reçu le mandat d'examiner certains aspects problématiques liés à la gouvernance et à la culture organisationnelle de la GRC. Nous espérons que le présent rapport contribuera de manière utile au processus.

Dans ce rapport, nous passerons brièvement en revue la documentation et les recherches portant sur la culture, la gestion et la gouvernance des services de police et de la GRC et sur l'évolution du rôle policier. Dans le cadre de notre examen des études sur la police et de la documentation limitée qui existe sur la GRC, nous cernons certains problèmes critiques de culture et de gouvernance qui, selon nous, sont liés au mandat du Groupe de travail. Compte tenu de la courte échéance, le présent aperçu est, par nécessité, sélectif et interprétatif et il constitue un examen préliminaire d'un certain nombre de questions complexes. Notre analyse est fondée sur une gamme large et pertinente de recherches sur la police et de documents sur des programmes, mais elle s'appuie également sur nos propres travaux et notre engagement auprès des services policiers canadiens et de la GRC depuis de nombreuses années.

Tout en remettant en question certains aspects de la gestion et de la culture traditionnelles de la GRC, nous avons rassemblé ces idées et ces renseignements afin de présenter de façon constructive de nouvelles orientations et stratégies policières possibles qui, selon nous, renforceront la gestion et la gouvernance au sein de la GRC. La GRC fait face à d'importants défis, puisqu'elle gère une organisation ayant ses traditions, des fonctions variées et des responsabilités étendues; ces défis ont un poids énorme, mais sont également très importants. Nous espérons que ce sommaire contribuera non seulement au processus d'examen actuel, mais qu'il servira également de fondement et de raison d'être à des travaux d'analyse ultérieurs.

*Christopher Murphy, Ph. D. - Paul McKenna, MA, MBSI*

# Chapitre 1

## Culture policière : dimensions, variations et répercussions

### 1.1 Le postulat de la culture policière

**L**e concept de culture policière, en tant que facteur explicatif dans les études sur la police, a été abondamment documenté. Même si ce concept a été analysé selon le point de vue de plusieurs disciplines, dont l'anthropologie, la sociologie, la criminologie et les études organisationnelles, un argument central se dégage généralement de telles analyses; cet argument est résumé ci-dessous :

Le rôle de la police publique dans la société moderne est à la fois unique et problématique. La police a reçu un mandat large et ambitieux (lutte contre la criminalité et maintien de l'ordre public) et des pouvoirs coercitifs et juridiques spéciaux — qui sont toutefois limités — pour exécuter ce mandat (Bittner 1970; Manning 1977). En conséquence, le travail de la police comporte un certain nombre d'aspects situationnels, structurels et symboliques distinctifs, notamment le danger, le risque, l'autorité et le conflit. Ces aspects inhérents au rôle de la police dans les sociétés démocratiques créent souvent un environnement de travail incertain et risqué, qui favorise une culture professionnelle et organisationnelle réactionnaire et protectrice. Dans ce sens, la culture est envisagée comme l'ensemble des solutions sociales conçues par un groupe de personnes dans le but de trouver réponse et de faire face à un ensemble commun de problèmes réels et perçus (Van Maanen 1984). Dans les études sur la police, la culture policière est décrite de diverses façons : c'est un ensemble de valeurs communes, d'attitudes de groupe, de normes comportementales consensuelles, de règles « du métier » officieuses, une base d'entente commune et une série d'orientations pratiques non officielles (Durivage 1992; Goldsmith 1991; Greene et coll. 1994; Skolnick 1994). La culture policière est décrite comme une réponse culturelle fonctionnelle et même nécessaire à la nature générale, complexe et incertaine du travail de policier,

tout particulièrement en ce qui concerne le contrôle de l'exercice discrétionnaire des pouvoirs policiers coercitifs dans des situations incertaines et potentiellement risquées. Par conséquent, la culture policière sert de guide non officiel sur le rôle circonstanciel de la police, qui énonce les règles non officielles de l'engagement. En bref, la culture policière aide les agents à composer avec leur environnement de travail complexe et incertain d'une façon qui leur permet d'accomplir leur travail. À l'intérieur, la culture policière constitue aussi une forme de gouvernance, puisqu'elle propose des guides comportementaux, des règles d'interaction et des codes de conduite prohibés pour le groupe (Ericson 1982). Les agents de police, dans le cadre d'interactions en groupes non officiels, au travail ou ailleurs, s'initient à cette culture ou s'imprègnent de ses valeurs et de ses visions collectives. Devenir un agent de police signifie apprendre et s'approprier la culture policière et adhérer à ses valeurs et à ses règles fondamentales. Être accepté et considéré par ses pairs comme une personne fiable et digne de confiance exige souvent qu'un agent connaisse et accepte cette culture ou ce code et adhère à ses différents principes comportementaux et d'attitudes.

Même si les études sur la culture policière décrivent assez différemment les valeurs de groupe, il y a cependant consensus sur le fait que la culture policière traditionnelle se définit par les valeurs et qualités fondamentales générales suivantes.

1. *Solidarité* — accent mis sur la responsabilité conjointe et la loyauté envers les autres agents de police, au-delà de toute autre.
2. *Autoritarisme* — croyance selon laquelle il faut exercer une autorité sur les autres, et volonté de le faire; il s'agit soit d'une fonction de l'emploi, soit d'un type de personnalité.
3. *Suspicion* — méfiance à l'égard de la population attribuable à un contact limité et à la perception négative qu'on a d'elle.
4. *Conservatisme* — perspective sociale, attribuable à la nature moraliste et négative du travail de la police ou véhiculée par les personnes attirées par le travail de policier.

5. *Préjugé* — préjugés fondés sur les valeurs, les comportements et l'expérience de travail — les stéréotypes permettent d'accomplir le travail, mais peuvent entraîner le racisme, le sexisme, etc.
6. *Cynisme* — tendance à considérer toutes les personnes ne faisant pas partie de la police comme potentiellement non fiables, critiques et rébarbatives à l'égard de la police.
7. *Col bleu* — la classe sociale et les valeurs de la plupart des agents de police sont liées à la catégorie des cols bleus ou à la classe ouvrière, ce qui laisse croire que les valeurs culturelles policières reflètent nombre des valeurs et attitudes générales de l'homme de la classe ouvrière.

Même si l'existence d'une culture policière comportant ces valeurs particulières est compréhensible, cette culture a également été reliée à un certain nombre de problèmes persistants relatifs à la police. Diverses études portant sur les comportements déviants de la police établissent directement que la culture policière constitue un facteur contributif ou ponctuel. On dit de la culture policière qu'elle facilite et justifie un certain nombre de comportements policiers négatifs et qu'elle y contribue. Dans des études sur l'utilisation excessive de la force, la corruption et le racisme, on reproche à la culture policière de justifier ces activités et d'empêcher également l'ouverture d'esprit et leur élimination. La culture policière peut valider ou justifier les activités déviantes; ainsi, les agents de police peuvent y participer sans violer les codes culturels qui normalisent les mauvais comportements et, fait encore plus important, ils peuvent les dissimuler. La loyauté et la solidarité exigées envers les autres agents de police constituent une valeur maîtresse qui isole et protège les comportements déviants de la police et complique la gouvernance interne, mais encore plus la gouvernance externe de l'organisation. La culture policière entretient des soupçons profondément ancrés envers les personnes ne faisant pas partie de la police. Les critiques externes provenant du public ou du milieu politique peuvent rendre les organisations policières et leurs membres réfractaires aux formes externes de responsabilisation, d'influence, de réglementation et de gouvernance. En effet, dans de nombreux cas, les codes internes de loyauté, de solidarité et de suspicion alimentent la résistance à l'égard

des tentatives externes visant à gouverner et à gérer les comportements policiers.

Toutefois, malgré les recherches et les analyses exhaustives sur la culture policière et ses effets négatifs, des voix se sont élevées contre ce portrait plutôt générique et simpliste de la culture policière traditionnelle, et elles remettent en question son importance et la restreignent à une description « exacte » ou « complète » de la culture policière moderne. En somme, ces critiques (Chan 1997; Keppeler et coll. 2006) maintiennent que la culture policière moderne n'est pas aussi distinctive ni universelle qu'elle est habituellement décrite. Ils maintiennent que les agents de police modernes sont plus instruits et plus diversifiés (par exemple, en ce qui concerne la race et le sexe) et que dans leurs rangs, par conséquent, les types et les attitudes sont moins uniformes; ils seraient donc moins susceptibles de partager les normes d'un groupe et d'y adhérer. Les recherches montrent également qu'il existe des écarts considérables entre les organisations policières et que les agents de police sont différents selon le type d'organisation policière à laquelle ils sont rattachés. Chaque organisation policière peut adopter sa propre version de la culture policière en reflétant certaines caractéristiques générales de la culture policière, mais en y intégrant également sa propre variation culturelle, qui témoigne de son histoire et de sa tradition particulières. Enfin, certains critiques maintiennent que les valeurs culturelles ne sont que très légèrement attachées aux comportements réels (c'est la différence entre « la parole et les actes »), et qu'ainsi l'incidence de la culture policière sur les comportements est exagérée.

Même si la notion de culture policière traditionnelle doit être mise à jour et doit être perçue comme un concept plus fluide qui doit être remis dans le contexte de l'organisation, un consensus fondamental demeure selon lequel la culture policière existe, qu'elle reflète à divers degrés un certain nombre de valeurs communes et que certaines de ces valeurs communes ont une incidence négative sur les comportements policiers et la gestion policière.

## 1.2 Organisation et culture traditionnelles de la police militaire

Même si la culture policière est un phénomène à la fois individuel et de groupe, elle est également fondée sur l'emplacement de l'organisation ou sur le type d'organisation policière dans lequel elle évolue. En effet, les sociologues organisationnels maintiennent que la culture policière est le produit commun du travail policier et de l'organisation policière, ou encore de l'organisation formelle du travail policier. Autrement dit, l'organisation policière à proprement parler fournit le contexte de la culture professionnelle du travail policier. Il s'agit de phénomènes interactifs qui se renforcent mutuellement. Pour comprendre la culture policière, il faut en comprendre le caractère organisationnel.

La version traditionnelle de la culture policière décrite dans le présent aperçu a été fortement associée au type traditionnel d'organisation policière, que l'on appelle le **modèle militarobureaucratique d'organisation policière**. Il s'agit du modèle résiduel de toutes les organisations et formes de culture policière. Dans la plupart des services de police, ce modèle reste celui que les forces de police tentent de changer et de réformer. Puisque ce modèle décrit toujours, plus ou moins fidèlement, de nombreuses organisations policières, et tout particulièrement la GRC, nous devons l'analyser plus en profondeur.

Les documents et les études organisationnelles portant sur la police décrivent le modèle traditionnel et uniforme des services de police urbains comme une « organisation policière bureaucratique et militaire ». Les caractéristiques qui distinguent ce modèle d'organisation policière remontent, sur le plan historique, à Sir Robert Peel, fondateur de la police moderne. En 1829, M. Peel a déclaré que la London Metropolitan Police devait être stable et efficiente et fondée sur le modèle militaire. Le fait que M. Peel ait choisi le modèle militarobureaucratique pour l'appliquer à une organisation policière n'est pas surprenant compte tenu de sa propre formation militaire, la similitude entre les services policiers civils et les modèles existants de police militaire et, enfin, de l'absence d'autres modèles organisationnels à l'époque. Le modèle militarobureaucratique offrait aux administrateurs de la police un certain nombre d'avantages

importants, par exemple la stabilité organisationnelle, une forme reconnue de contrôle administratif et l'accent placé sur la discipline personnelle. Compte tenu des problèmes considérables auxquels faisaient face les premiers services de police au moment de dissiper les soupçons entretenus par le public envers la police et d'établir la légitimité de l'organisation, le modèle militaire s'est révélé une réponse appropriée relativement efficace, vu les circonstances de l'époque. Peu à peu, le modèle militaire dépouillé a été renforcé par l'adoption de formes bureaucratiques d'organisation, de gestion et d'administration. La bureaucratie, compte tenu de l'accent qu'elle met sur les règles, les procédures et l'autorité officielles et sur les spécialisations techniques, offrait non seulement une façon d'amener la gestion des services policiers à un certain niveau de professionnalisme administratif, mais également un motif permettant à la police de régler ses propres affaires sans l'intervention directe de la sphère politique. L'organisation policière bureaucratique promettait une nouvelle mesure de professionnalisme organisationnel et administratif qui, par ricochet, permettait à la police de justifier une plus grande autonomie administrative et opérationnelle. Ensemble, l'organisation et l'administration bureaucratiques, un point de mire trop étroit fixé sur l'application de la loi et une utilisation accrue de la science et de la technologie policières permettaient à la police de justifier la réduction de la participation communautaire et politique aux activités policières et de prétendre à l'autonomie inhérente au professionnalisme bureaucratique. La combinaison résultante des principes organisationnels militaires et bureaucratiques a créé le modèle fondamental d'organisation policière traditionnelle, qui présente les caractéristiques organisationnelles suivantes :

- structure des **pouvoirs hiérarchisée** — l'autorité est uniquement fondée sur la hiérarchie; pouvoir des positions;
- structure administrative et hiérarchique hautement **centralisée** et structure de pouvoir — toutes les décisions importantes sont prises aux échelons supérieurs;
- philosophie de la gestion du **commandement et du contrôle** — structure s'appuyant sur la hiérarchisation des pouvoirs, l'utilisation d'ordres officiels, la récompense du

respect du règlement et la punition lors d'infractions aux règlements;

- structure de **prise de décisions hiérarchisée** qui contrôle et dirige les opérations policières depuis les échelons supérieurs; structure organisationnelle en forme de pyramide; gestion descendante;
- **formalité** — grande utilisation de communications officielles et écrites : règlements, procédures, politiques, etc.;
- **spécialisation** de nombreuses fonctions policières administratives et opérationnelles;
- accent mis sur **la technologie et la technique** — en général, structure organisationnelle rigide et inflexible; réfractaire au changement;
- **organisation insulaire et fermée** résistant aux influences politiques ou communautaires.

En somme, l'organisation policière traditionnelle est le produit de ses origines militaires historiques et de théories plus modernes de structuration et d'organisation bureaucratiques. En réponse aux problèmes persistants de la coordination et du contrôle du travail policier, l'organisation policière traditionnelle est devenue une organisation centralisée, spécialisée et formaliste, qui met l'accent sur la stabilité et l'autonomie opérationnelle. La nature hiérarchique et stratifiée de l'autorité et du pouvoir, dans les services de police, favorise une approche traditionnelle de l'organisation et de la gestion des opérations policières. Méfiantes à l'égard du changement et soucieuses de leur autonomie, de nombreuses organisations policières ont conservé une organisation bureaucratique traditionnelle insensible aux avancées des théories organisationnelles ou à l'évolution de l'environnement des tâches.

### 1.3 L'essor de la GRC : culture et organisation

La GRC — la « police montée » — n'est pas uniquement un corps policier national; c'est également un symbole national. La culture et l'image organisationnelles et institutionnelles de la GRC ont grandement contribué à la création de son image publique et de son mythe national (Kelly et Kelly 1973; Dawson 1998). Mais comme tous les mythes et les symboles, l'image de la GRC est en partie véridique, en partie

fictionnelle et en partie idéalisée. Même si l'image de la GRC a été conçue en partie pour plaire au public, elle a été également pensée en fonction de son attrait à l'interne. La culture de la « police montée » a toujours été une forme importante de gouvernance institutionnelle interne; elle donne à ses membres un sentiment de fierté à l'égard de leur institution et l'impression d'être des agents de police particuliers et distincts, différents des autres agents de police et peut-être meilleurs qu'eux. En tant que membre d'une institution de police unique, historique et fière, chaque agent se doit de faire preuve d'un professionnalisme rigoureux et d'une loyauté absolue envers l'organisation, d'adhérer à son strict code de conduite et d'éviter les comportements qui entacheraient l'image d'incorruptibilité du corps policier.

Même si un nombre considérable de chercheurs s'est intéressé à l'histoire de la GRC, y compris sa signification et son importance symboliques, il y a en fait très peu de recherches empiriques en sciences sociales sur la GRC en tant qu'organisation policière, sur ses activités, ses programmes, etc. Cette lacune témoigne en partie de l'insularité historique du corps policier et de sa méfiance à l'égard des examens externes, et plus particulièrement des recherches universitaires; l'organisation ne semble pas non plus désireuse d'effectuer des recherches sur ses propres activités à des fins d'analyse et de réflexion internes. Dans la section suivante, nous tenterons de tirer des études, qui sont peu nombreuses, quelques généralisations concernant les caractéristiques communes et uniques de la GRC et de sa culture organisationnelle distincte.

#### **1.4 La GRC et sa tradition bureaucratique militaire**

Le premier premier ministre du Canada, Sir John A. MacDonald, se rendant compte du besoin d'un contrôle gouvernemental central pour l'établissement et l'essor de l'Ouest canadien, a reconnu le rôle important qu'un corps policier particulier pourrait jouer dans cette entreprise complexe. Les modèles de corps policiers urbains existants ne convenaient manifestement pas au type de corps policier que MacDonald avait en tête. La nouvelle organisation policière devait être mobile, gérable et loyale, sur le plan

politique, envers le gouvernement central. Ces caractéristiques étaient essentielles, puisque ce type particulier de corps policier aurait à contrôler un vaste territoire géographique, à faire respecter une conception étrangère et souvent mal venue de la loi et de l'ordre, à agir à titre de force militaire capable de repousser une invasion américaine possible et à maîtriser des désordres civils potentiels. En 1873, MacDonald a créé la Police à cheval du Nord-Ouest, corps policier de style militaire qui ressemblait de près à la police royale irlandaise, modèle policier colonial de style « militaire » éprouvé, utilisé dans l'ensemble de l'empire britannique. Il convient de faire remarquer que MacDonald a choisi une version du modèle policier dit « brun », modèle policier colonial militaire et armé, qui diffère grandement du modèle urbain et démocratique dit « bleu » de Peel, modèle dont l'autorité reposait sur la coopération, la responsabilisation et le consentement du public. La GRC avait pour mandat de contrôler les territoires locaux en tant que prolongement du gouvernement central, et ses agents n'étaient redevables seulement à leurs commandants, non pas au public local ni aux autorités politiques.

Le modèle militaire était attirant, puisqu'il assurait une responsabilisation politique et un contrôle centraux, et la discipline militaire interne rigoureuse et la formation de style militaire permettaient de maintenir un degré élevé d'engagement et de contrôle internes, qui caractérise toujours le style de service policier distinctif de la GRC. La Commission McDonald (1981), dans un examen exhaustif des activités du Service de sécurité, a effectué certaines analyses supplémentaires des caractéristiques organisationnelles uniques de la GRC. Ces analyses ont tout particulièrement mis en évidence le fort engagement de la GRC envers la solidarité et la loyauté de l'organisation en tant que tradition organisationnelle distinctive.

[TRADUCTION]

*Il ne fait pas de doute que certaines des principales caractéristiques de la GRC sont celles que l'on associe normalement aux ordres religieux. Les recrues sont jeunes, à quelques exceptions près, ils joignent l'organisation à l'échelon le plus bas, gravissent un à un les échelons d'une structure*

*hiérarchique bien définie et suivent un cheminement de carrière « générale ». Ainsi, il existe un important degré d'homogénéité entre les membres de l'organisation. De plus, la formation que doivent suivre les recrues est conçue de façon à mettre à l'épreuve leurs capacités mentales et physiques—il s'agit d'un « d'un rite d'initiation », processus par lequel chaque membre est façonné à l'image de la force et vit une expérience qui favorise l'esprit de corps.*

*La loyauté envers l'organisation est la norme dans la force. Le plus possible, la GRC se charge de la formation de ses propres membres dans les disciplines nécessaires, plutôt que de recruter des professionnels, afin que la loyauté de l'effectif soit envers l'organisation plutôt qu'envers une profession quelconque. Qui plus est, se joindre aux forces suppose un engagement à vie, du moins un engagement qui occupera la plus grande partie de la vie professionnelle d'un agent. Par exemple, le régime de retraite de la GRC est conçu de façon à décourager les agents de quitter les forces avant d'avoir servi pendant 35 ans. (1981 : 689)*

Néanmoins, cette tradition de discipline interne rigoureuse, associée à une organisation bureaucratique perfectionnée, s'est révélée un modèle efficace pour assurer la croissance organisationnelle continue de la GRC et étendre son mandat en matière de services policiers. Entre 1937 et 1981, la GRC est passée d'un contrat de services policiers municipaux à 193. La taille même de la GRC et la complexité liées à l'administration centralisée d'un corps policier national représenté aux trois paliers de gouvernement exigeaient l'élaboration d'un modèle policier administratif centralisé et hautement bureaucratique. Le contrôle du travail policier dans différents contextes de faible visibilité et le maintien de l'indépendance opérationnelle par rapport aux autorités politiques, municipales, provinciales et locales exigeaient une stratégie organisationnelle qui garantirait des activités normalisées, une discipline interne efficace et une forte responsabilisation interne. En intégrant un modèle de structure organisationnelle hautement bureaucratique à ses traditions militaires en place, la GRC a relativement bien réussi à régler les problèmes complexes liés au contrôle interne au cours d'une période de croissance et d'expansion organisationnelles remarquable.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Murphy, Christopher (1986). *The social and formal organization of small town policing: a comparative analysis of RCMP and municipal police*. Thèse de doctorat, inédite, Université de Toronto.

Cependant, l'organisation centralisée de la GRC posait toujours problème : la GRC devait contrôler la nature complexe des opérations policières menées dans des lieux grandement dispersés et décentralisés tout en continuant à résister « légitimement » à l'influence et au contrôle politiques « locaux » externes. Le détachement de la GRC, disposant d'une bureaucratie de style militaire, a mis l'accent sur une prestation uniformisée de services policiers assurés par un corps policier composé de professionnels disciplinés, formés et gouvernés à l'interne, qui appliquaient la loi sans peur ni favoritisme tout en se maintenant au-dessus du milieu politique et des préjugés locaux. La question de savoir si cette description correspond à la réalité est une question empirique, mais il s'agissait et il s'agit d'une image publique convaincante et d'une réalisation organisationnelle importante qui explique en partie le succès remarquable de la GRC en tant que corps policier national.

## **1.5 La GRC moderne : réforme organisationnelle et incertitude**

C'est peut-être son image historique durable et la haute estime dans laquelle la tient le public qui expliquent pourquoi la GRC, malgré qu'elle soit le corps policier le plus important et le plus coûteux du pays et celui qui connaît la croissance la plus importante, semble peu empressée à changer son modèle militaire traditionnel d'organisation et de gestion. Croyant que sa propre mythologie est « la meilleure » et lui donne assez de poids politique pour faire fi des pressions réformistes externes, la GRC s'est jointe tardivement à l'important mouvement de réforme policière qui a été entrepris à la fin des années 70 et au début des années 80. Ce mouvement de réforme a changé, dans de nombreux services policiers, le modèle militaire depuis longtemps établi lié aux services policiers, et à l'organisation, à la gestion et aux activités policières.

L'essor et la popularité qu'ont connus les « services policiers axés sur la collectivité » au début des années 80 aux États-Unis, en Angleterre et au Canada se fondaient sur une critique directe et vigoureuse du modèle bureaucratique militaire traditionnel appliqué aux activités de maintien de l'ordre et aux organisations policières. Un nouveau modèle de services policiers plus ouverts, responsables, réceptifs et publics nécessitait un nouveau paradigme de l'organisation et la gestion policières. En réaction à un mouvement de réforme policière d'inspiration américaine, la section de la recherche et des politiques du solliciteur général du gouvernement fédéral ainsi que la section de la recherche du Collège canadien de police ont soutenu et défendu énergiquement la mise sur pied de services de police axés sur la collectivité au Canada, au début des années 80. On a lancé une série de conférences nationales, de projets de développement et de recherche financés, de programmes pilotes et d'autres initiatives de changement visant à transformer les services policiers canadiens d'un corps policier de style militaire en un organisme de services policiers axés sur la collectivité. Cette transition supposait de repenser de fond en comble l'organisation policière traditionnelle et de trouver de nouvelles méthodes de gestion et de prestation des services policiers. En conséquence, bon

nombre de services de police en milieu urbain, dont ceux de Calgary, d'Edmonton, de Toronto et d'Halifax, ainsi que la Police provinciale de l'Ontario ont mis en œuvre différentes réformes organisationnelles et initiatives de police communautaires qui ont eu plus ou moins de succès (McKenna 2000).

En comparaison, au milieu des années 80, la GRC faisait toujours figure de modèle historique, un modèle et un style de services policiers conçus au cours d'une autre ère. La gendarmerie restait fièrement attachée à sa façon traditionnelle de faire les choses et était déconnectée des nouveautés en matière de gestion et d'organisation policières, qui remodelaient le visage de la police traditionnelle. Toutefois, avec la nomination au poste de commissaire de MM. Inkster et Murray, la situation a commencé à changer. La GRC, à partir de la fin des années 80 et du début des années 90, a entrepris différentes tentatives en vue de changer et de « moderniser » son style militaire et traditionnel d'organisation et de gestion et de mettre en œuvre sa propre marque de services de police communautaires. Dans le but d'élaborer ce nouveau programme à l'échelle du corps policier, on a mené différentes tentatives pour changer ou moderniser certaines des barrières institutionnelles et culturelles afin de mettre en œuvre cette nouvelle philosophie de services policiers. De 1990 à 2000, on a testé un certain nombre d'initiatives de changement qui abordaient différents aspects de l'organisation traditionnelle et de la prestation de services. En plus des diverses initiatives visant à mettre en place et à façonner les services de police communautaires, on a également tenté de modifier le processus hautement centralisé de prise de décisions et d'élaboration de politiques grâce à la régionalisation, à l'amélioration des communications internes, à une moins grande formalisation des politiques, au recrutement d'agents de police plus diversifiés, à l'élaboration de nouvelles méthodes et de nouveaux modèles de formation des recrues, à la mise en place d'un système de promotion fondé sur le mérite, à la modernisation de la discipline interne par le truchement du mode alternatif de règlement des conflits (MARC) à la promotion de la planification stratégique, à l'adoption d'un tableau de bord équilibré, à la mise en place de mesures du rendement et, à la fin des années 90, à un important projet de

coordination et d'intégration de ces différentes initiatives dans un ambitieux programme d'harmonisation organisationnelle.

Après des années de stagnation au chapitre de l'innovation et du changement, les années 90 ont été une période importante et étonnante au cours de laquelle de nouvelles priorités et initiatives et de nouveaux programmes ont vu le jour. Même si ces initiatives étaient très nombreuses et diversifiées, leur mise en œuvre s'est par contre révélée difficile, et nombre d'entre elles n'ont donné aucun résultat. Le changement organisationnel et l'adoption de nouvelles méthodes se sont révélés difficiles à maintenir et à institutionnaliser dans une organisation policière si grande et complexe, régie en outre par la tradition. Tout comme Paris ne s'est pas fait en un jour, il s'est révélé difficile d'apporter rapidement des changements organisationnels à la GRC. Il est facile de comprendre que cette myriade de changements, de nouveaux programmes et de priorités changeantes a entraîné des remous et une confusion internes considérables et une certaine résistance. Les personnes attachées aux pratiques plus traditionnelles et traditionnelles voyaient ces réformes comme des initiatives superflues et préjudiciables. Comme M. Brown (2007) le fait remarquer, on considérait que le dernier commissaire prêtait l'oreille à cette critique interne et qu'il a adopté, par conséquent, un style de gestion plus conforme au commandement et au contrôle militaires traditionnels. Alors qu'il était à la tête, l'organisation a réduit la priorité accordée aux nouveaux programmes, dont les services de police communautaires, la justice réparatrice et la régionalisation, et s'est plutôt concentrée sur les priorités plus traditionnelles des services de police, notamment les services de police fondés sur les renseignements et le crime organisé, dans un cadre stratégique et décisionnel plus centralisé et hiérarchisé.

Même si certaines de ces réformes et modifications de programme sont restées en place, dans une certaine mesure, il est impossible de déterminer précisément dans quelle mesure elles ont changé les pratiques institutionnelles et culturelles bien ancrées et établies de la GRC. Dans ses études récentes (2003, 2006 et 2007) portant sur la réforme et les programmes innovateurs de la GRC, notamment la police communautaire, la justice réparatrice et le mode alternatif de règlement des

conflits (MARC), M. Deukmedjian laisse entendre que ces initiatives ont toutes eu une durée de vie institutionnelle limitée. Selon lui, cette situation est attribuable au fait que ces initiatives faisaient partie d'une série expéditive de réformes et de programmes organisationnels pilotés depuis le centre stratégique et politique, qui se sont révélés difficiles à communiquer et à mettre en œuvre à l'échelle de l'organisation et qui ont été victimes des changements brusques dans les priorités du gouvernement fédéral et du corps policier. Même si une évaluation plus approfondie de cette période de réforme est nécessaire, il est possible de tirer quelques observations générales de ce constat : ces initiatives de changement ont vu le jour après que la direction de la GRC a reconnu que l'organisation, la culture et la façon de faire traditionnelles devaient faire l'objet d'une réforme et d'une modernisation; nombre de ces initiatives s'appuyaient non pas sur des modèles policiers, mais plutôt sur les stratégies ou les modèles de gestion d'entreprise des secteurs public et privé; la réussite de réformes et de changements organisationnels requiert de la direction qu'elle fasse preuve d'un haut degré de compétence et de perspicacité.

En somme, peut-être en raison de son importante histoire institutionnelle et de son mandat organisationnel unique, la GRC est restée à l'écart, dans une certaine mesure, des nombreuses influences et des nombreux changements auxquels sont confrontés bon nombre de services de police modernes. S'appuyant sur son histoire institutionnelle et sa culture unique, la GRC a tenté avec soin de préserver son passé et d'en faire son « avantage distinctif » par rapport aux autres services de police. Même si elle a récemment été plus réceptive à l'égard des tendances, des programmes et des technologies externes en matière de services de police, ceux-ci ont été intégrés dans le modèle et la culture existants de la GRC. Les changements sont absorbés par la culture de la GRC, ce qui en limite les répercussions. Les nouveaux programmes et les innovations ne semblent pas avoir d'incidence sur les valeurs traditionnelles fondamentales ni sur les activités du corps policier. La GRC moderne semble désormais être un mélange confus d'idées, de philosophies, de pratiques et de programmes traditionnels et modernes, qui existent en parallèle ou qui s'opposent. Les nouvelles idées et pratiques et les nouveaux modèles semblent changer rapidement et être abandonnés prématurément, parfois avant

même d'avoir eu l'occasion de prouver leur valeur. D'importantes initiatives, comme les services de police communautaires, la justice réparatrice, le leadership partagé et bien d'autres, ont laissé soudainement la place à de nouveaux programmes et à de nouvelles priorités sans autre raison apparente que la pression politique, un caprice personnel ou un engouement.

## **1.6 Conclusions**

La présente section de notre aperçu avait pour but de décrire et d'expliquer la nature et les caractéristiques distinctes de la culture policière traditionnelle et celles de l'organisation et de la gestion traditionnelles de style militaire. Cette analyse décrit aussi l'évolution et la logique du modèle historique des services policiers, dérivés du modèle militaire, appliqué à la GRC et évalue l'incidence des réformes et des percées plus récentes en matière de services de police communautaires. Nous sommes d'avis que les dernières tentatives de réforme n'ont pas changé fondamentalement l'organisation et la culture policières traditionnelles de style militaire de la GRC, mais nous estimons que l'organisation est tout de même devenue plus ouverte aux changements et aux réformes. Les répercussions limitées des récentes réformes organisationnelles dénotent l'importance d'un leadership et d'une gestion policières plus modernes et plus efficaces, qui ne sont habituellement pas encouragés ni élaborés au sein d'organisations et de cultures policières traditionnelles.

## Chapitre 2

### L'élargissement du mandat de la police

#### 2.1 La transformation des services de police modernes

**D**ans le présent chapitre, nous attirons l'attention sur la transformation des services de police modernes et la tâche de plus en plus vaste des policiers. En outre, nous mettons en contexte la place de moins en moins grande du travail policier traditionnel parmi les objectifs principaux des services de police modernes. De nouvelles priorités en matière de maintien de l'ordre et des responsabilités supplémentaires ont modifié le rôle et la fonction traditionnelle de la police publique du Canada de la fin de l'époque moderne. On peut penser que ces influences élargissent, compliquent et fragmentent le rôle dominant précédent, mais limité, des services de la police. La complexité et la spécialisation accrues du travail policier traditionnel et l'ajout de « nouvelles » fonctions liées à la sécurité, à la protection du public, à la gestion du risque et au réseautage mondial ont fait de l'exécution et de la gestion du travail policier des tâches beaucoup plus difficiles et exigeantes. Un examen du mandat actuel de la GRC donne à penser que l'organisation dispose, peut-être plus qu'aucun autre corps policier au monde, d'un mandat de police large et complexe, qui ne peut plus être adéquatement décrit comme du travail policier traditionnel. La gestion de ce nouveau mandat policier complexe exige des compétences, méthodes et modèles de gestion nouveaux, non pas traditionnels.

#### 2.2 La police et les « services policiers »

Le document de politiques récent de la Commission du droit du Canada, fondé sur une recherche et une analyse récentes et intitulé *En quête de sécurité : l'avenir du maintien de l'ordre au Canada* (2006), indique que l'expression « services de police » décrirait mieux que le terme « police » la nature actuelle du contexte sécuritaire et policier au Canada. L'expression « services de police » renvoie à une gamme d'activités et de

fonctions policières exécutées par différents organismes et différentes organisations qui assurent, selon le cas, la protection des milieux publics et privés, la sécurité ou la justice. Les auteurs font remarquer que la vision traditionnelle, selon laquelle la police publique est chargée de tous, ou presque tous, les services policiers nécessaires à la société d'aujourd'hui, est une conception tout simplement démodée et qui ne correspond pas entièrement aux développements récents en matière de police et de sécurité. Ils maintiennent plutôt que la sécurité du public, la sécurité et la justice, dans les sociétés urbaines modernes, relèvent de plus en plus souvent de la responsabilité et du travail d'un nombre de plus en plus grand d'agences privées et publiques, d'organisations, de groupes et de sociétés multinationales, qui assurent tous une certaine forme de fonction policière. Ce postulat s'appuie tout particulièrement sur la croissance, non seulement de l'ampleur, mais également du nombre des activités de maintien de l'ordre et de sécurité maintenant exécutées par des sociétés de sécurité privées; ces activités peuvent être effectuées pour la police publique, en collaboration avec elle ou à sa place.

La reconnaissance de cette nouvelle réalité a, bien entendu, d'importantes répercussions pour la police et sa gestion. Cette nouvelle configuration des fonctions policières soulève des questions sur le rôle de la police publique, dans ce nouveau contexte « pluraliste », mais interrelié des services de police, et sur la gouvernance des « services de police ». Même si certaines personnes maintiennent que ce nouveau contexte des services de police diminue le pouvoir et la capacité de la police publique, d'autres affirment que cela crée une nouvelle série plus complexe de défis et de responsabilités qui pourrait en fait accroître, mais d'une nouvelle façon, le mandat de la police et lui conférer davantage de pouvoirs. Toutefois, le lien entre la police publique et la sécurité privée de même que sa présence et son savoir-faire toujours plus étendus posent tout particulièrement problème et exige une nouvelle réponse de la part de la police. Pour maintenir son rôle clé dans le maintien de la sécurité publique et même dans la lutte contre la criminalité, la police aura à jouer un rôle ayant davantage trait à la réglementation et à la gouvernance de toutes les fonctions policières exécutées dans leur territoire de compétence.

Peu importe le rôle que la police joue dans ce nouveau contexte des services policiers, il souligne la complexité et les interconnexions accrues du contexte dans lequel elle œuvre. Dans son nouveau rôle, la police devra créer et maintenir des relations et des partenariats importants avec différents organismes publics et privés de services de police. La police aura aussi à participer à des réseaux nationaux et internationaux de services de police et de sécurité. Pour ce faire, la haute direction de la police devra travailler avec des agences et des organismes publics et privés de plus en plus perfectionnés et potentiellement puissants, qui partagent des intérêts communs et des responsabilités fonctionnelles. Pour protéger l'intérêt public, la police publique devra assurer un leadership et une orientation dans un monde qui a de plus en plus recours à la privatisation et à la « chosification » des biens publics, par exemple la protection et la sécurité du public.

### **2.3 La transformation du travail policier traditionnel**

Le travail policier traditionnel, que l'on décrit généralement comme l'exécution de la loi, l'intervention d'urgence et la lutte contre la criminalité, est devenu une fonction beaucoup plus exigeante et complexe au cours des dernières années. Les causes de ce changement sont inhérentes aux importantes forces sociales, politiques et technologiques qui refaçonnent la société moderne en général. Ces changements transforment la nature du travail policier moderne ainsi que sa gestion. Au risque de trop simplifier la nature complexe de cette question, nous décrivons brièvement dans les points suivants les principaux intervenants du changement du travail policier traditionnel et certaines de leurs répercussions évidentes sur les services de police et sa gestion.

#### **2.3.1 Changements juridiques et réglementaires**

La loi a toujours façonné et orienté le travail policier. Elle donne à la police le pouvoir de faire son travail, mais elle limite et oriente aussi ce pouvoir tout en l'en rendant responsable. Face à une méfiance de plus en plus importante

du public à l'égard de l'autorité gouvernementale dans son ensemble et à certains cas hautement médiatisés d'inconduite de policiers, le public et le milieu politique exigent davantage de réglementation juridique et responsabilisation. En vue de rendre le travail policier plus transparent, réglementé et gouverné à l'externe, on a imposé à la police une série de dispositions et de procédures juridiques et réglementaires qui ont entraîné certaines conséquences voulues et non voulues. L'incidence des changements juridiques sur le travail de la police est illustrée avec précision dans une analyse récente (Malm et coll. 2005) des changements juridiques et du travail de la police à la GRC sur une période de 30 ans. Fondée sur une analyse de données informatisées détaillées portant sur 30 années complètes, cette étude a révélé un lien direct entre une série d'initiatives législatives et de décisions judiciaires et l'augmentation considérable, au cours de cette période, de la complexité, du caractère officiel, des ressources policières et du temps requis en ce qui concerne le traitement de cas ordinaires, comme une voie de fait, une introduction par effraction, la violence familiale et l'alcool au volant. Le tableau suivant illustre l'augmentation du délai nécessaire afin d'effectuer toutes les étapes nécessaires, selon la loi et les procédures, pour trois types d'interventions policières traditionnelles.

**Délai estimé afin d'effectuer toutes les étapes nécessaires en fonction du type d'intervention (en heures)**

<b>Année</b>	<b>1975</b>	<b>1985</b>	<b>1995</b>	<b>2005</b>
<b>Type d'intervention</b>				
Introduction par effraction	Jusqu'à 1 heure	De 5 à 7 heures	De 6 à 10 heures	De 5 à 10 heures
Violence familiale	Jusqu'à 1 heure	De 1 à 2 heures	De 3 à 4 heures	De 10 à 12 heures
Conduite en état d'ébriété	1 heure	2 heures	3 heures	5 heures

Tableau adapté de : Malm, Aili et coll., 2005, p. 19.

En augmentant le temps et le coût associés au travail policier de routine, tout particulièrement en ce qui concerne la préparation des cas, les services de police sont tenus de rationaliser leurs services d'une façon qui les oblige généralement à fixer des priorités et à diminuer l'ampleur et

la nature générales de la prestation de services normale. Dans certains cas, les services de police peuvent également choisir de ne pas exécuter ou d'éviter les interventions chronophages plus officielles visant les tâches policières réglementées. Qui plus est, de nouvelles préoccupations en matière de responsabilité et des décisions judiciaires récentes en matière civile rendront les policiers plus prudents et moins enclins à courir des risques. Cette situation diminue davantage leur capacité d'intervention générale, ce qui limite ainsi leur efficacité globale. La gestion d'un service de police en régression au moment où la demande augmente se révèle de plus en plus difficile, puisque les gestionnaires des services de police essaient à la fois de respecter les régimes de responsabilisation externe officiels et de répondre à la demande en services de police avec des ressources limitées. Dans le contexte actuel de réglementation juridique, de responsabilisation publique et de droits individuels, il existe peu de raisons de croire que ces pressions diminueront ou que les ressources policières augmenteront pour en compenser les effets négatifs.

### **2.3.2 Nouvelles technologies et changement au sein de la police**

Les nouvelles technologies des communications et de l'information et les technologies informatiques ont eu différentes répercussions sur les services de police publics. D'un côté, la technologie a compliqué le contexte de travail en fournissant de nouvelles occasions et techniques aux criminels. De l'autre, la technologie a également fourni à la police de nouvelles possibilités et stratégies d'intervention dans cet environnement. Certaines technologies, dont le système de répartition assisté par ordinateur (SRO), l'enregistrement et la photographie numériques et les logiciels de cartographie ont déjà une importante incidence sur le travail policier, tout particulièrement dans le domaine de la détection des crimes et de la lutte contre la criminalité.

Mais les nouvelles technologies qui sont peut-être les plus prometteuses s'appuient sur la collecte et l'analyse de renseignement. De nouvelles technologies du domaine de l'analytique offrent des méthodes plus efficaces de planification, d'orientation et de gestion des activités et des ressources de la police. Par exemple, de récentes percées dans

l'analyse, la cartographie et la collecte de renseignements liées au crime informatique offrent la possibilité d'améliorer l'efficacité et l'efficacités générales du travail policier. Toutefois, malgré un investissement dans ces nouvelles technologies et le soutien du public à l'égard de l'analyse du crime, de la planification stratégique et des services de police fondés sur les renseignements, il existe peu d'éléments probants selon lesquels ces technologies sont utilisées efficacement, et leurs promesses demeurent en grande partie rhétoriques et sous-utilisées sur le plan opérationnel. Les causes de cette situation sont nombreuses, mais la réponse se trouve en partie dans la culture policière, qui préfère l'action à la réflexion, dans le manque de planification et d'analyse et dans les investissements limités dans la formation spécialisée et les ressources nécessaires.

Par conséquent, la direction doit entre autres revoir le rôle du secteur civil pour s'acquitter de cette tâche. Les connaissances, les compétences et les capacités associées à l'analyse du crime sont nombreuses; elles comprennent une solide compréhension des méthodes de recherche quantitative et qualitative, des méthodes de modalisation informatique et de l'analyse statistique. Ce ne sont pas des compétences que possède généralement un agent de police typique. En conséquence, il est essentiel que les organisations policières soient en mesure d'attirer et de conserver des personnes qui possèdent de telles compétences spécialisées. Pour ce faire, la culture policière en place devra comprendre un certain degré de respect, d'acceptation et de reconnaissance à l'égard du rôle vital que jouent les membres civils dans l'efficacité de la fonction policière.

La complexité et le perfectionnement accrus des processus policiers exigeront en outre que la haute direction policière soit capable, à tout le moins, de discuter des processus, des produits et des pratiques de cette nouvelle catégorie de civils, spécialistes de l'information hautement qualifiés, et de les comprendre. S'ils ne sont pas capables de conceptualiser le travail fait pour le compte de l'organisation par ces spécialistes de l'information, les dirigeants des services de police ne seront pas en mesure d'expliquer les avantages de cette catégorie d'activité policière à leurs groupes directeurs civils, à leurs organismes de financement ou au public.

### **2.3.3 Changer les attentes en matière de gouvernance publique**

« Le maintien de l'ordre résulte, de diverses façons, de l'opinion publique, des attentes et de l'évaluation de la police et de son rendement. Ces attentes du public aident à façonner le contexte de la gouvernance politique de la police. Les attitudes envers la police reflètent, d'une certaine façon, les tendances sociales générales ayant trait à la soumission à l'autorité et aux institutions apparentées à l'autorité, tout particulièrement chez les jeunes et les populations marginales. Les attitudes à l'égard de la police, en tant qu'entité organisationnelle, reflètent également la méfiance générale du public et l'examen auquel sont soumises toutes les institutions politiques et publiques; dans ce climat, la surveillance politique et publique de la police est exigée. De même, les médias observent de près les diverses formes de pouvoir politique, et la fonction publique continue d'exiger un examen public minutieux de la police.

Des enquêtes publiques récentes visant les services de police fédéraux et provinciaux (p. ex., l'affaire Arar et la situation à Ipperwash) indiquent que des débats continus ont lieu en ce qui concerne la gouvernance policière au Canada. Les questions soulevées sont de nature juridique, politique et judiciaire et restent, pour la plupart, non résolues. Les deux principaux pôles du débat actuel concernent la nature de l'autonomie de la police (la relation entre police et pouvoir politique) et, de l'autre côté, la gouvernance policière et la responsabilisation. D'autres préoccupations actuelles liées à la gouvernance ont été soulevées en ce qui concerne les fonctions de sécurité croissantes dont est investie la GRC, la croissance continue des services de sécurité privés, l'influence des syndicats policiers et la gouvernance des nouveaux réseaux internationaux et intégrés de services de police.

Ces tendances présentent diverses implications pour la police. Un contexte exigeant et critique envers la police suppose que la police mette en place des formations et des procédures plus efficaces pour mieux gérer les erreurs et les erreurs de jugement. Pour ce faire, il faudra adopter une culture de professionnalisme policier et mettre l'accent sur une force policière de première ligne mieux scolarisée, formée et disciplinée. Il est essentiel de maintenir une image publique positive pour continuer de jouir du soutien du

public, et les services de police devront consentir davantage d'investissements dans le perfectionnement professionnel continu, les relations publiques et des activités améliorées de communication et d'information du public.

#### **2.3.4 Conséquences et coûts des services de police**

Les services de police sont des services publics coûteux en expansion. En 2005, les Canadiens ont consacré 9,3 milliards de dollars aux services de police (Statistique Canada 2006). Cela représente une augmentation de 4 % par rapport à 2004 (après rajustement de l'inflation). Pendant neuf années consécutives, en dollars constants, les sommes affectées aux services de police ont augmenté. Les coûts liés aux services de police constituent une importante dépense gouvernementale, tout particulièrement aux échelons régionaux et municipaux. L'augmentation des coûts liés aux services de police est principalement attribuable aux secteurs des ressources humaines, puisque les services de police s'appuient principalement sur la main-d'œuvre, et que les compétences coûtent relativement chères à acquérir. Les salaires et les avantages consentis aux personnes travaillant pour la police au Canada sont parmi les plus élevés au monde; le salaire moyen de ces personnes s'élevait à environ 70 000 \$ en 2006. Les coûts liés à la technologie, à l'équipement et aux infrastructures policiers visant à soutenir les services de police sont également de plus en plus élevés. Mais, au bout du compte, c'est la demande de plus en plus importante en services de police, qui s'appuie sur les taux de criminalité et l'insécurité accrue du public, qui entraîne une augmentation des coûts. Rien ne permet d'envisager une réduction future des coûts des services de police. L'augmentation continue des coûts liés aux ressources humaines et à la technologie, attribuable à des attentes accrues en matière de services publics, à la normalisation des services et à l'intégration des services policiers, maintient une forte pression sur la hausse des dépenses liées à la police.

L'augmentation des coûts liés aux services de police publics entraîne une large gamme de conséquences. Le public et les milieux politiques exigeront inévitablement de plus en plus une gestion plus rigoureuse des coûts liés aux services de police. Une reddition de comptes accrue sur le plan fiscal et

opérationnel exigera de la police qu'elle justifie mieux la valeur de ses services. En plus de l'utilisation des mesures du rendement, il y a aura une importante pression visant à augmenter la rentabilité des services de police grâce à une gestion plus efficace des activités policières.

Il faudra relever l'important défi de « gérer les coûts liés aux services de police » en limitant la croissance de la police, malgré la demande du public. Cette situation engendra inévitablement une réduction de la capacité de la police de répondre à des demandes de services de plus en plus nombreuses. Les services publics seront de plus en plus contraints à restreindre davantage la gamme et la qualité des services de police. Pour ce faire, il faudra réduire les responsabilités en matière de services et transférer ou déléguer certains services de police au secteur communautaire et privé. Les services de police publics se concentreront uniquement sur les crimes prioritaires plus graves et les situations de crise exigeant une intervention policière. Dans cette situation, les collectivités et le milieu des affaires devront diversifier l'offre de services offerts en remplacement de certaines fonctions du mandat de la police. Au moyen de diverses formes d'interventions communautaires et d'autosurveillance, les secteurs communautaires et privés combleront le vide au chapitre des services de police. Le Canada connaît déjà une rapide expansion des services parapoliciers ou des services de police privés remplaçant les services de police traditionnels, comme en font foi les modèles de services de police composites, la création de postes d'agents de service communautaire et la croissance des services de sécurité privés. En fin de compte, l'avenue la plus intéressante en ce qui concerne la gestion des coûts liés aux services de police consiste à contrôler la croissance des services de police publics et à élaborer, le cas échéant, et lorsque c'est possible, des solutions de rechange moins coûteuses pour assurer l'ordre et la sécurité, comme des bénévoles communautaires, des agents communautaires et des services de sécurité privés.

### **2.3.5 Mondialisation et changement des profils de crime**

Lorsque nous observons les défis mondiaux suivants en matière de services de police, nous constatons que les

services de police font de plus en plus souvent face à des menaces ou à des problèmes d'origine mondiale, mais dont les conséquences sont perçues à l'échelle régionale. Le crime organisé est un phénomène mondial en évolution ayant des liens à l'échelle internationale, nationale et locale. Motivés par les nouvelles possibilités offertes dans le cadre de nouvelles technologies et la mobilité accrue, les groupes du crime organisé sont de plus en plus à l'origine des crimes locaux, qui relèvent de la compétence policière locale. La mobilité mondiale et les nouvelles technologies augmentent la portée et le perfectionnement des groupes criminels internationaux, impliqués dans une large gamme de crimes (p. ex., trafic de biens et passage de clandestins, vente d'armes et de drogue, etc.), ce qui constitue une difficulté pour les services de police nationaux et locaux. Les possibilités accrues ont augmenté le profit et les bénéfices provenant de ces activités. Il existe également de plus en plus de preuves établissant un lien entre le crime organisé et le terrorisme, ce qui constitue une tendance encore plus grave. »<sup>2</sup>

### 2.3.6 Résumé

Ces différents faits nouveaux relatifs aux services de police ont certaines incidences manifestes sur les services de police nationaux et locaux et sur les politiques en matière de services de police. Des activités criminelles et des menaces à la sécurité plus complexes, organisées et perfectionnées exigent une intervention policière tout aussi perfectionnée et complexe, des ressources équivalentes, la même mobilité et la même motivation et le même degré de perfectionnement. Ce genre d'intervention policière exige également différents types de relations entre la police et son environnement, s'appuyant davantage sur la collaboration, le partage du travail entre plusieurs organismes, les partenariats, le réseautage et une entente entre différentes sphères de compétences. Cela suppose aussi un investissement accru dans les services de police : dans les communications, les

---

<sup>2</sup> La section précédente est un résumé du document *The implication of current policing trends for Aboriginal policing and policy*, document de travail de Christopher Murphy commandé par la Direction générale de la police des autochtones, ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile, Ottawa, 2007 (46 pages).

technologies de l'information et les activités fondées sur le renseignement.

## **2.4 Police et sécurité publique**

La récente émergence de la sécurité publique comme préoccupation politique et publique moderne témoigne de l'anxiété croissante du public à l'égard de la sécurité dans les sociétés occidentales stables, qui était auparavant tenue pour acquise. L'incertitude concernant différents aspects de la vie moderne a contribué à la création d'un intense sentiment d'insécurité et d'anxiété à l'égard de différents risques réels et perçus. Même si les menaces réelles à la sécurité personnelle et publique n'ont peut-être pas augmenté de façon considérable, le public a beaucoup plus conscience des menaces réelles et possibles. Compte tenu de la mondialisation des médias, nous sommes manifestement plus au courant des menaces réelles et perçues, qui ne sont peut-être pas d'origine locale, mais qui ont des conséquences locales. Le terrorisme, la violence au hasard dans la rue (les « crimes visibles ») les pandémies ou les phénomènes météorologiques extrêmes sont tous de nouvelles menaces croissantes à la sécurité publique.

La notion de sécurité publique diffère de celle visée par le mandat policier traditionnel restreint à l'exécution de la loi et à la lutte contre la criminalité. La sécurité publique constitue un objectif beaucoup plus large et ambitieux, mais également plus ambigu, qui englobe diverses fonctions liées au maintien de l'ordre et à la sécurité. Même si l'on reconnaît que la sécurité publique constitue une responsabilité « partagée » avec d'autres organismes gouvernementaux et publics, la police joue néanmoins un rôle central à cet égard. La sécurité publique exige que la police fasse partie d'un système conjoint, fonctionnant en réseau et, idéalement, intégré d'organismes avec qui, jusqu'à tout récemment, elle avait des relations de travail limitées. Les organismes travaillant dans le domaine de la santé, des services militaires, des incendies et des transports pourraient maintenant travailler en partenariat avec les services de police publics dans la nouvelle configuration de la sécurité publique. Les politiques et les besoins font tomber des frontières qui étaient

auparavant clairement définies, et on voit se créer de nouvelles relations interorganismes et des activités conjointes. Il n'est pas surprenant que « l'interopérabilité » soit devenue le nouveau slogan des gouvernements, et les services de police modernes doivent maintenant travailler avec d'autres organismes pour atteindre des buts communs, cristallisés par le concept de sécurité publique.

Un exemple de sphère d'inquiétude de plus en plus important concernant la sécurité publique est le fait qu'on demande de plus en plus souvent à la police d'intervenir en cas de crise et de situations d'urgence publique. Les changements et les perturbations climatiques à l'échelle planétaire exercent de nouvelles pressions sur les gouvernements intérieurs et locaux et sur leurs services de police. Tout particulièrement, on exige de la police qu'elle joue un rôle plus actif au cours d'interventions dans différentes formes de crises sociales, de perturbations, de catastrophes et de menaces. Parmi les exemples récents de perturbations et d'atteinte à la sécurité d'origine naturelle et humaine, mentionnons les catastrophes naturelles et attribuables aux changements climatiques, dont les ouragans et les tsunamis, les pandémies mondiales, dont le SRAS et la grippe aviaire, les attaques terroristes perturbatrices internes, les accidents nucléaires industriels à risque élevé, les protestations et les actes politiques perturbateurs, etc. Les services de police interviennent déjà de plus en plus dans des situations d'urgence et de crise relatives à cette nouvelle augmentation des menaces naturelles et d'origine humaine. En conséquence, de plus en plus de ressources policières sont consacrées aux questions et rôles relatifs au maintien de l'ordre public et à la sécurité publique, et tout particulièrement à la planification des mesures d'urgence et aux interventions interorganismes.

## **2.5 Services de police publics et sécurité nationale**

L'ajout de nouvelles responsabilités en matière de sécurité au mandat traditionnel de lutte contre la criminalité de la police publique après le 11 septembre est une importante évolution historique. Au Canada, on a accordé à toutes les polices publiques de nouveaux pouvoirs en matière de sécurité et

attribué à tous les services de police nationaux et locaux un rôle vague, mais en évolution, dans la sécurité nationale. Un examen des nettes différences historiques, philosophiques et opérationnelles entre la sécurité et les services de police publics donne à penser que l'ajout de la sécurité à la fonction du maintien de l'ordre public constitue un important écart par rapport aux services de police traditionnels au Canada et crée un rôle nouveau et potentiellement problématique. Par conséquent, le mandat contemporain traditionnel de la police, qui est de lutter contre la criminalité en s'appuyant sur l'exécution de la loi, même s'il est toujours vaste et flexible, est au moins définissable et restreint en substance et en portée. Le droit criminel définit ce qui donne lieu à des poursuites, restreint les pouvoirs de la police et prescrit ce qu'elle peut et ne peut pas faire. En conséquence, la majorité des activités policières sont réactives — elles répondent à une demande provenant du public ou d'une victime et à des normes ou des définitions sociojuridiques communes (Mastrofski 1983). Lorsque la police intervient de façon officielle, il s'ensuit généralement une réaction ou des résultats publics et de nature juridique, comme un renvoi, un avertissement, des accusations ou une arrestation, et les cours et les autres organes de gouvernance publique et politique peuvent examiner ces activités et juger de leur résultat. Par conséquent, la plus grande partie du mandat public traditionnel de la police est définissable sur le plan social et réglementé par les lois et il doit être justifié devant le public.

Toutefois, lorsque la question de la sécurité s'ajoute au mandat public des services de police, celui-ci devient beaucoup plus abstrait et flexible. La sécurité est un objectif vague et difficile à définir, et cela laisse place à une large interprétation, à la manipulation et à la discrétion (Manning 2002; Zedner 2003). Il n'est pas possible d'assurer la sécurité avec certitude; en conséquence, la police doit passer d'un mandat encadré juridiquement et axé sur une lutte réactive contre la criminalité à un mandat des services policiers plus fondé sur l'anticipation, la proactivité et la prévention en matière de sécurité. La police doit réorienter ses activités : plutôt que d'intervenir dans des événements ou incidents réels, elle doit tenter de prévoir et d'empêcher ces événements (passer de causes « probables » à causes « possibles »). L'ancien directeur du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), Ward Elcock, a décrit les

services de police visant à assurer la sécurité comme « préventifs et axés sur l'information » :

*Au mieux, il s'effectue avant que ne survienne un événement violent afin que la police et les autres autorités n'aient à intervenir. Les renseignements sont recueillis auprès de gens qui ne sont pas tenus par la loi de les communiquer. Les agents de renseignements jouent un rôle nettement plus vague, rôle dont ils s'acquittent le mieux au sein d'une structure de gestion hautement centralisée. Ils s'intéressent à des personnes qui ne commettront peut-être jamais un acte criminel, mais qui fréquentent des gens qui, eux, font peut-être peser une menace directe sur les intérêts de l'État. (Citation tirée de la Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar 2006 : 313).*

Le fait d'ajouter la sécurité nationale aux responsabilités traditionnelles de la police brouille d'autant plus les frontières entre la sécurité et la lutte contre la criminalité. « L'acharnement pour la sécurité » fait tomber les frontières entre le risque et le crime, entre le terrorisme et les crimes traditionnels et entre les événements probables et possibles. Lorsque l'objet des travaux de la police concerne la sécurité, ou lorsque l'on passe d'un risque criminel à un risque pour la sécurité, la police a plus facilement accès aux ressources et aux pouvoirs spéciaux ou supplémentaires accordés aux mesures de sécurité policières. Il y a eu bon nombre d'exemples d'« acharnement pour la sécurité » après le 11 septembre : le commissaire à la vie privée du gouvernement fédéral a publiquement critiqué le gouvernement pour avoir tenté d'obtenir des listes de passagers voyageant en avion afin d'avoir un motif fondé sur les casiers criminels pour procéder à une détention, à un interrogatoire et à une exclusion à l'aéroport; la police de Montréal a tenté à plusieurs reprises de classer les Hell's Angels parmi les groupes terroristes afin de procéder plus facilement à des arrestations pour des motifs de sécurité; le gouvernement fédéral a expulsé un raciste antisémite bien connu en disant qu'il représentait une menace à la sécurité nationale; la GRC a récemment menacé une femme d'Halifax de cinq ans de

prison parce qu'elle avait proposé, dans un courriel privé, de cracher sur le premier ministre.

## 2.6 Sécurité et la GRC

La participation accrue de la GRC aux fonctions policières visant la sécurité nationale, après le 11 septembre, illustre bien l'acharnement pour la sécurité en ce qui a trait à la police. Tandis que, en théorie, la GRC n'est responsable que des aspects de la sécurité nationale qui ont trait à l'exécution de la loi, la réalité opérationnelle semble être beaucoup plus complexe et ambiguë, puisque les activités et les fonctions liées à l'exécution de la loi concernent souvent les fonctions touchant les renseignements de sécurité du SCRS et empiètent sur ces fonctions. Bon nombre de représentations faites dans le cadre de la Commission Arar et le premier rapport de la Commission (2006a) ont mis explicitement en lumière le soupçon selon lequel la croissance et l'expansion de la fonction policière axée sur la sécurité de la GRC, après le 11 septembre, sont susceptibles de perturber les distinctions et les frontières précédentes entre les services de police et la sécurité. En mentionnant quelques décisions douteuses de la GRC et des activités visant la sécurité qui ont brouillé les distinctions juridiques et politiques établies entre les services de police publics et les services de police visant la sécurité, la toute première recommandation du rapport aborde cette question. La recommandation n° 1 du rapport indique ce qui suit : La GRC devrait s'assurer que ses activités dans les affaires relatives à la sécurité nationale demeurent dans les limites de son mandat d'organisme d'application de la loi (2006 : 312).

Toutefois, ce sont les répercussions sur le plan opérationnel du nouveau mandat lié à la sécurité de la GRC qui rend problématique les nouveaux pouvoirs policiers en matière de sécurité. La sécurité en tant qu'objectif policier et les larges pouvoirs policiers axés sur la sécurité, ensemble, accroissent la nature, la portée et la complexité de la « discrétion policière ». Le défi de repérer les menaces *potentielles* ou *possibles* à la sécurité nationale et l'exigence d'agir de façon préventive et fructueuse augmente considérablement la possibilité et la probabilité d'erreurs et d'abus opérationnels. Les liens entre les pressions liées à la production, les

importants pouvoirs discrétionnaires et de mauvais résultats sont bien établis dans les recherches portant sur la police traditionnelle concernant les erreurs judiciaires (Martin 2001), et cela permet d'expliquer l'arrestation de vingt-trois hommes, à Toronto en 2003, accusés de « terrorisme »<sup>3</sup>. De plus, la nature secrète du terrorisme intérieur contraint la police à s'appuyer sur des stratégies policières inhabituelles axées sur la sécurité, dont l'utilisation d'informateurs communautaires payés, la surveillance communautaire exhaustive, la collecte de renseignements à grande échelle, l'établissement de profils ethniques et religieux ciblés et une tactique policière préventive visant la sécurité appelée « interruption de la menace ». Les tactiques d'interruption comprennent diverses stratégies, dont l'interdiction, l'expulsion, les entretiens menaçants et presque n'importe quoi qui empêcherait tout grave événement lié à la sécurité de se produire. Ces stratégies policières préventives et hautement secrètes sont perçues comme plus souhaitables et efficaces que les stratégies policières traditionnelles, qui s'appuient sur les plaintes de victimes, des éléments de preuve vérifiables, des arrestations publiques et des procès. Dans un contexte policier traditionnel, ces stratégies seraient considérées comme une forme de harcèlement et d'intimidation et soulèveraient un certain nombre de questions d'ordre éthique et juridique. C'est cette utilisation de tactiques « d'interruption » au nom de la sécurité nationale qui a mené au retrait du mandat de la GRC de la fonction de collecte de renseignements liés à la sécurité et à la création d'un service civil distinct de sécurité et de renseignement (le Service canadien du renseignement de sécurité : SCRS), ce qui a permis d'établir le principe, voire la pratique, de la séparation de la sécurité et des services de police publics au Canada.

## **2.7 Surveillance du risque et dangers liés au travail policier**

Le risque et la sécurité sont deux concepts sociaux fondamentalement liés. Les activités policières axées sur la

---

<sup>3</sup> En 2003, vingt-trois hommes, tous d'origine pakistanaise, à l'exception d'un, ont été arrêtés et accusés de différentes infractions en vertu de la *Loi antiterroriste*. La GRC croyait avoir mis à jour une cellule dormante d'Al-Qaeda. Deux semaines plus tard, toutes les allégations de terrorisme étaient abandonnées, mais la plupart des accusés ont été détenus en vertu de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (projet de loi C-36) et ont été par la suite expulsés.

sécurité se fondent sur des risques à la sécurité réels ou perçus. Avant le 11 septembre, certains chercheurs s'intéressant au milieu policier, notamment MM. Ericson et Haggerty, maintenaient déjà que les services de police traditionnels de l'ère post-moderne étaient de moins en moins axés sur la lutte contre la criminalité et de plus en plus axés sur la surveillance et la gestion du risque. Dans leur livre de 1997, *Policing the risk society*, les auteurs maintiennent que les services policiers canadiens avaient commencé à cibler des « populations à risque » largement définies au moyen de différentes stratégies axées sur la surveillance, le renseignement et les risques, de calculs et d'analyse, plutôt que de se concentrer sur la prévention du crime et les interventions en aval. Même s'il s'agissait d'une hypothèse nouvelle, en 1997, la rhétorique et la logique du risque dominant maintenant de plus en plus le discours et la pratique relatifs à la fonction policière. La police affirme régulièrement qu'elle évalue, gère et analyse le risque. Les risques liés au terrorisme, davantage que ceux liés au crime, offrent à la police une nouvelle justification lui permettant de s'adonner à une collecte, à une intégration et à une analyse dynamique de renseignements d'ordre sécuritaire.

Mais l'analyse du risque est un domaine risqué. L'analyse du risque axée sur la sécurité suppose la collecte de renseignements généraux provenant d'une multitude de sources et une forme d'analyse prédictive et hautement *interprétative*. La multitude et la gamme de renseignements recueillis, la portée de l'analyse, la nature prédictive de l'exercice et l'incertitude quant au résultat engendrent une probabilité élevée d'erreurs. En passant d'un mandat traditionnel de lutte contre la criminalité à un mandat fondé sur le risque et visant la sécurité, les services de police, au lieu d'intervenir dans des cas d'infraction définis sur les plans public et juridique, poursuivent un but plus nébuleux et discrétionnaire, qui est de surveiller, de gérer et d'anticiper des menaces ou des risques possibles à la sécurité. « Mieux vaut prévenir que guérir », la logique du risque fondée sur la sécurité, entraîne des erreurs justifiables. L'arrestation de terroristes « possibles » se fait sur la base de renseignements « limités ». De plus, on place des terroristes « potentiels » sous surveillance sur la foi de sources non confirmées, on remet une personne « soupçonnée » de terrorisme aux mains de forces policières étrangères à des fins d'interrogation et

des personnes soupçonnées de liens « possibles » avec des terroristes se voient refuser l'entrée au pays ou la citoyenneté. M. Ericson prétend que ces quelques exemples illustrent les coûts attachés aux tentatives de gérer le risque que pose le terrorisme :

[TRADUCTION]

*Même si de nombreux régimes de gestion du risque ont produit d'excellents résultats à cet égard, le prix à payer en matière de réduction des libertés et la perpétuation de conséquences néfastes qu'ont entraînées d'autres régimes a été considérable. La gestion du risque terroriste après le 11 septembre en est un exemple concret; elle a notamment victimisé des personnes qui ont été incarcérées, déportées ou, de façon plus subtile, exclues, et a fait de tout le monde une victime en ce qui a trait à l'intrusion dans la vie privée, à la restriction de la liberté et aux dépenses obligatoires relatives aux infrastructures de sécurité physique au détriment de la sécurité en matière de santé, d'éducation et de bien-être. La gestion exhaustive du risque peut épuiser considérablement de futures ressources, ce qui éliminerait de nombreuses possibilités d'avenir (2006 : 354).*

Bien qu'il faille mener davantage de recherches pour évaluer la portée, l'incidence et les coûts de la logique du risque fondée sur la sécurité sur les services de police publics, depuis le 11 septembre, l'accent mis sur le risque dans les activités policières a permis de justifier de façon encore plus évidente les activités régulières de lutte contre la criminalité et les nouvelles tâches policières concernant la sécurité nationale.<sup>4</sup>

## **2.8 Services de police intégrés**

Même si les services de police de la fin de l'ère moderne ont été caractérisés par la rationalisation, la multiplication, la privatisation et la fragmentation des services, des chercheurs (Shearing 2005; Dupont 2004) ont également mis l'accent sur l'élaboration de réseaux nationaux et internationaux de services policiers et de sécurité. Pour faire face à une

---

<sup>4</sup> Cette section est un résumé de l'article de Christopher Murphy, « *Securitizing Canadian policing: a new policing paradigm for the post 9/11 security state?* », paru dans les Cahiers canadiens de sociologie, vol. 32, no 4, 2007, pp. 451-477.

criminalité, et maintenant à un terrorisme, de plus en plus mobiles, mondiaux et transnationaux, les réseaux policiers établiraient des liens avec différentes formes de polices publiques, privées et politiques dans le cadre de relations de travail concertées et complexes.

Avant le 11 septembre, les services de police publics au Canada se concentraient principalement sur la lutte contre la criminalité et étaient plus ou moins intégrés à l'échelle nationale. Les réseaux intégrés de police et de sécurité étaient toujours à un stade d'élaboration embryonnaire et étaient caractérisés par les mandats contradictoires des organismes, des luttes de pouvoir et des guerres intestines entre administrations, ce qui limitait la coopération et la collaboration (Sheptyki 1995; 2002). Il aura fallu des menaces terroristes plausibles à la sécurité nationale pour que l'on se décide à venir à bout de ces conflits traditionnels d'ordre technique, juridique, bureaucratique et administratif. L'intégration des services de police et de sécurité est l'une des composantes centrales de la politique nationale du Canada en matière de sécurité. Dans cet important énoncé de politique (Sécurité publique et Protection civile Canada 2004), le gouvernement fédéral fait la promotion d'une multitude de mesures visant à « intégrer pleinement » divers ministères, systèmes et organismes gouvernementaux et le secteur privé dans un système de sécurité intégré unique. L'intégration des services policiers est également mentionnée dans le plan stratégique 2005 de la GRC, dans laquelle on peut lire ce qui suit : « l'élaboration d'un modèle de services policiers intégrés fonctionnant à tous les niveaux et dans tous les lieux pour soutenir la diffusion de l'information à grande échelle, des équipes conjointes nationales de maintien de la sécurité, des équipes de services frontaliers intégrées et des équipes conjointes d'analyse et de renseignement. »

Des services de police intégrés brouillent d'autant plus la distinction entre le maintien de l'ordre public et de la sécurité, puisque la police et les organismes de sécurité font partie du même réseau de maintien de l'ordre, se communiquent des renseignements, mènent des activités conjointes et poursuivent des objectifs relatifs au maintien de l'ordre et de la sécurité qui se recoupent. Des services de police intégrés ne constituent pas seulement une entente d'ordre technique, organisationnelle ou communicationnelle;

il s'agit d'une justification permettant de combiner ou de coordonner le travail de différents organismes de maintien de l'ordre et de la sécurité, ayant chacun leurs propres intérêts, valeurs et pratiques. Par l'intégration, on tente de rassembler tous ces organismes en un réseau compatible de maintien de l'ordre. De plus, l'intégration exige que des services de police et de sécurité ayant des objectifs politiques, des compétences institutionnelles, des limites juridiques et des normes professionnelles assez différentes se communiquent des renseignements, coordonnent leurs activités et agissent de façon concertée. Il faut souvent mettre de côté des différences historiques, politiques et juridiques établies relatives aux politiques, à la loi, aux droits et aux protections en vertu du principe de l'application régulière de la loi pour répondre aux besoins du réseau et aux exigences de réciprocité et de partenariat. L'affaire Maher Arar illustre clairement ce problème : dans ce cas, dans le cadre de ses obligations internationales de communiquer des renseignements, la GRC a envoyé des renseignements non fiables ou incomplets concernant Maher Arar, un citoyen canadien, au service de police de sécurité frontalière américain. Les différences touchant la tolérance au risque, les normes en matière de renseignement et les pratiques en matière de sécurité ont fait en sorte que les services de sécurité américains ont soupçonné Maher Arar de terrorisme et l'ont envoyé en Syrie, où il a été torturé. L'affaire Arar montre le danger potentiel lié à l'intégration de services de police nationale et d'organismes de renseignement ayant des valeurs juridiques, des normes procédurales et des mandats de sécurité différents. L'affaire Arar met également en lumière l'importance d'établir des structures efficaces de gouvernance interne, publique et politique pour ce nouveau type d'activité policière répartie et décentralisée. Et, même si des services de police intégrés peuvent augmenter l'efficacité des activités de maintien de l'ordre et de sécurité, cela accroît également la possibilité d'erreurs et d'abus. Compte tenu de l'importance de la fiabilité et de l'intégrité des renseignements, un environnement de maintien de l'ordre et la sécurité intégrée comprenant de multiples emplacements soulève d'importantes questions concernant le caractère adéquat de la gouvernance institutionnelle traditionnelle et des mécanismes de reddition de comptes publics. Le contexte du maintien de l'ordre intérieur avant le 11 septembre, plus fragmenté et pluraliste, était peut-être moins efficace et

efficace; il était néanmoins beaucoup plus gouvernable et démocratique.

## **2.9 Résumé**

La présente section vise principalement à souligner non seulement que le travail policier moderne est devenu plus complexe, exigeant et compliqué, mais également qu'il a une portée accrue et comprend de nouvelles sphères de responsabilités qui ébranlent les notions traditionnelles touchant la culture, la gestion et le travail policiers. Les services de police, dans un Canada post-moderne, supposent des activités de maintien de l'ordre et de sécurité à plusieurs facettes, exigeant de la police qu'elle joue différents nouveaux rôles, qu'elle participe à diverses activités, qu'elle tisse différentes relations et qu'elle se dote d'une gamme de compétences, d'expertises et d'expériences qu'on ne retrouve normalement pas dans les organismes policiers traditionnels ni chez les personnes faisant carrière dans la police. Ces changements radicaux, en plus du mandat de la police moderne, ont des répercussions évidentes sur la gestion et la gouvernance de la GRC.

## **2.10 Répercussions pour la GRC**

Un schéma simplifié de la structure organisationnelle de la GRC, au niveau opérationnel du sous-commissaire, permet de saisir, dans une certaine mesure, le mandat général dont dispose actuellement l'organisation.

Commissaire

État major supérieur

### Services fédéraux

#### Opérations fédérales et internationales

Intégrité des frontières  
Drogues et crime organisé  
Criminalité financière  
Police internationale (INTERPOL, EUROPOL)  
Maintien de la paix internationale  
Liaison internationale

#### Police de protection

### Opérations et intégration

Services de police contractuels (provinces, territoires et municipalités)

**Police des Autochtones**  
**Renseignements criminels**  
**Planification et politiques stratégiques**

### Services nationaux de police

Centre des armes à feu Canada  
Collège canadien de police  
**Dirigeant principal de l'information**  
**Services canadiens de renseignements criminels (SCRC)**  
Direction du service des laboratoires judiciaires et  
Direction des services d'information et d'identité judiciaire  
Centre national de coordination contre l'exploitation des enfants  
Direction des opérations techniques

### Gestion générale et contrôle

Gestion de l'actif  
Finances  
Approvisionnement et contrat  
Bureau de la modernisation de la fonction de contrôleur

La gamme impressionnante de fonctions, de responsabilités et de services de maintien de l'ordre de la GRC et leur distribution à l'échelle locale, provinciale, nationale et internationale indique que la GRC est un service de police dont la portée et le mandat est remarquable. Par exemple, la GRC offre des services de police locale normaux dans 198 collectivités, dans 47 collectivités autochtones et dans sept provinces et fournit aussi toutes sortes de services de police nationale critiques, dont la lutte contre le crime organisé et les crimes économiques, la collecte de renseignements criminels, des services fédéraux de maintien de l'ordre et de sécurité, etc. À l'échelle internationale, la GRC participe à des activités touchant la criminalité internationale et la police internationale, la collecte de renseignements criminels mondiaux, le maintien de la paix, la formation policière internationale et à la police frontalière.

Pour ce faire, la GRC dispose d'environ 26 000 employés et d'un budget estimé pour 2007-2008 à plus de 2,95 millions de dollars, ce qui fait d'elle, d'un point de vue public et privé, une importante organisation publique qui fournit une large gamme de services en matière de sécurité publique et de sûreté. Parmi ces services importants, mentionnons : les activités fondamentales d'exécution de la loi, la collecte et l'analyse de renseignements, la formation policière, la prestation de conseils sur la sécurité, la communication et la diffusion de renseignements, la gestion et l'évaluation du risque, la sensibilisation du public, les services de protection, la surveillance, le soutien technique, les services de coordination et de liaison policières, la négociation et la résolution de conflits, l'intervention en situation d'urgence et de crise, etc.

La notion selon laquelle la GRC n'est qu'un corps de police est manifestement une description inadéquate et archaïque de sa réalité opérationnelle. Leuprecht (2007), dans un article récent publié par *Options politiques*, a traité des difficultés et des défis auxquels est confrontée la GRC et la gestion de ses fonctions aussi diverses que complexes.

[TRADUCTION]

*Pourtant, il n'existe probablement aucun candidat au monde possédant les compétences nécessaires pour s'acquitter des tâches*

*d'un commissaire, comme elles sont actuellement définies. Cela est en partie attribuable à la grande diversité des tâches de la GRC, qui vont de la patrouille régulière ordinaire aux enquêtes nationales fédérales. Presque tous les autres pays occidentaux ont créé des organismes différents qui se spécialisent dans différentes fonctions policières. Des voix de plus en plus nombreuses réclament que l'on effectue un examen des fonctions de la GRC et qu'on envisage sérieusement d'attribuer certaines fonctions à des organismes différents. (2007 : 72)*

Ce mandat général intergouvernemental de maintien de l'ordre, ayant des aspects variés, souvent distincts et parfois contradictoires, suscite un important débat. La GRC maintient généralement que ces diverses fonctions sont complémentaires et lui donnent une flexibilité et une capacité appréciables, lui permettant de faire face, de plusieurs façons, à différentes difficultés. D'autres affirment que la GRC est tout simplement chargée de fonctions trop différentes et contradictoires pour qu'elle puisse bien les gérer et que certaines de ces fonctions interfèrent les unes avec les autres d'une façon préjudiciable à l'organisation et à la prestation efficace des services de police. Par exemple, le journaliste Paul Palango, dans son ouvrage portant sur la GRC, *The last guardians* (1998), affirme énergiquement qu'il faudrait séparer les fonctions policières fédérales et locales, puisque le manque de distinction nuit à la capacité nationale de maintien de l'ordre de la gendarmerie et à son efficacité professionnelle. L'ancien commissaire Robert Symonds a aussi affirmé publiquement que la GRC devrait devenir un service de police « fédéral », tout comme le FBI, et se défaire de ses fonctions locales, municipales et provinciales de maintien de l'ordre. En effet, le rôle continu et la viabilité de la GRC au chapitre des services de police locaux ou provinciaux sont régulièrement sources de débat dans certaines provinces, et plus récemment en Colombie-Britannique. C'est la Commission McDonald qui, en 1988, a tout d'abord fait part des critiques actuelles concernant les dangers du recoupement des rôles et de la confusion entre la sécurité nationale et les fonctions policières. En 2006, le juge O'Connor, dans le cadre de la Commission Arar, a indiqué ces rôles conflictuels et la confusion entre les fonctions n'a toujours pas été réglée. Qui plus est, différents vérificateurs généraux ont critiqué la gestion par la GRC de certains programmes et de certaines fonctions de police

nationale, dont l'analyse génétique, le programme de laboratoire de la GRC, la formation outremer, la sécurité des frontières et des aéroports, le recrutement et la formation. Ensemble, ces critiques laissent penser que le mandat de la GRC est, au mieux, extrêmement exigeant, mais, au pire, trop large et trop complexe.

La question de savoir si ces critiques sont valables et si des changements s'imposent ou sont souhaitables, est une question qui peut faire l'objet d'analyse future; ce qu'il importe de souligner dans cette étude est l'étendue et la complexité des défis en matière de gestion auxquels fait face la GRC. Nous maintenons que les modèles, la culture et les pratiques liés à la gestion policière traditionnelle, qui ont été conçus à une époque différente, sont directement remis en question par ces changements environnementaux et les nouveaux types de travail policier. Il ne fait pas de doute que les modèles de gestion traditionnels, fondés sur le pouvoir, le commandement et le contrôle hiérarchique, la prise de décisions centralisée, l'insularité, etc., ne peuvent tout simplement pas répondre aux diverses exigences relatives à la connaissance, aux renseignements et aux communications concernant les différentes inhérentes aux diverses tâches dont est maintenant responsable la GRC. Les différentes activités accomplies dans le cadre du mandat de la GRC, à l'échelle nationale et internationale, exigent une expertise, des compétences et une expérience qui ne sont habituellement pas requises ni acquises dans le contexte du travail policier régulier; pour accomplir ces activités, la GRC a besoin d'acquérir toutes sortes d'habiletés en matière de savoir, de gestion et de leadership, et ces habiletés sont difficiles à trouver ou à développer uniquement au sein des services policiers. Même si on a eu recours au transfert de tâches à des civils pour répondre à certains de ces besoins en matière de compétence et de savoir, ces civils sont traités comme des citoyens de deuxième classe dans une culture « policière », qui valorise et privilégie toujours l'expérience policière par rapport à toute autre chose.

À la lumière du nouveau monde en évolution du maintien de l'ordre et du travail policier, cette vision traditionnelle, qui

consiste à réserver la gestion du maintien de l'ordre à des agents de police, est étroite et ne correspond pas aux pratiques de gestion utilisées à l'extérieur des services de police. Il n'est pas nécessaire d'être mécanicien pour diriger l'entreprise Ford. Pour relever efficacement les différents défis liés à la gestion de son mandat général, une organisation aussi large et complexe que la GRC devra sortir des sentiers battus de la gestion policière et créer une culture et un paradigme de gestion plus appropriés.

# Chapitre 3

## Gouvernance, gestion et culture policières

### 3.1 Enjeux et éléments relatifs à la gouvernance policière contemporaine

La gouvernance civile des services de police est un sujet complexe et important. Une large gamme d'approches a été employée pour déterminer la structure précise des régimes de gouvernance et de supervision (Hann et coll. 1985). Toutes ces configurations partagent l'objectif commun d'accroître et d'assurer, dans une certaine mesure, la reddition de comptes au public.

Le présent chapitre vise tout simplement à replacer la question de la gouvernance policière dans un plus large cadre. En établissant une distinction fondamentale entre la gouvernance interne et la gouvernance externe, le présent aperçu a pour objectif de présenter deux niveaux d'analyse qui, bien que complémentaires, vise à mettre l'accent sur l'importance fondamentale des principes et des mécanismes de gouvernance interne rigoureux par rapport à quelle que forme que ce soit de régime de gouvernance externe.

On reconnaît de plus en plus que le maintien de l'ordre ne se fait pas dans un univers hermétiquement fermé qui distingue clairement les aspects publics et privés des activités et des intérêts des services de police. En conséquence, les modèles de gouvernance doivent tenir compte de cette nouvelle situation, dans laquelle les services de police publics et privés sont interdépendants, interreliés et interactifs en ce qui concerne leurs rôles et leurs responsabilités (*In search of security* 2006).

Habituellement, une certaine forme de gouvernance civile oriente et encadre le travail des organisations policières. On s'efforce d'établir un lien avec la grande collectivité dans laquelle œuvre l'organisation policière ainsi qu'avec le milieu politique qui dresse le cadre juridique de la prestation des services policiers et des autres services liés à la sécurité

---

publique. Par nécessité, cela suppose une grande souplesse et une bonne diversité du contenu précis des structures, des systèmes et des stratégies de reddition de comptes. Toutefois, il existe une incitation contradictoire et tout aussi convaincante à élaborer des approches de gouvernance qui intègrent les aspects homogénéisateurs liés au maintien de l'ordre, à l'exécution de la loi et à la sécurité publique qui découlent du rôle central des lois et des règlements fédéraux. Mentionnons entre autres le *Code criminel canadien*, la *Loi réglementant certaines drogues et autres substances*, la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* et d'autres lois ayant une répercussion sur l'ensemble du pays.

La gouvernance, tout comme la reddition de comptes, aura toujours une portée précise limitée. Cela permet, en partie, de reconnaître, maintenir et circonscrire la notion d'autonomie opérationnelle de la police. Cette notion est liée à la vision de longue date selon laquelle les cadres supérieurs de la police (p. ex., les chefs de police) ne devraient pas être indûment contraints lorsqu'ils prennent des décisions autonomes concernant des déploiements opérationnels et tactiques particuliers ou qu'ils administrent et gèrent au quotidien les ressources des services de police. Par conséquent, même si un organisme directeur civil (p. ex., une commission de police ou un comité du conseil) peut jouer un rôle important et global en ce qui concerne l'orientation stratégique d'un service de police, y compris le recrutement et le maintien en poste du chef de police (et d'autres agents à l'échelon supérieur), les priorités générales de l'organisation et l'approbation du budget, il existe une entente variable selon laquelle les questions d'ordre opérationnel relèvent exclusivement des pouvoirs décisionnels de la police elle-même. Il reste une tension complexe et controversée entre ce qui est précisément inclus dans la portée d'une orientation stratégique et le moment où les décisions opérationnelles entrent dans le domaine de la reddition de comptes légitime.

Il existe plusieurs questions associées au problème de la corruption policière et de sa relation avec la dimension politique de la gouvernance et de la surveillance de la police. Éviter les interférences politiques au moyen de modèles clairement définis de gouvernance tout en maintenant la capacité pratique de décourager, de prévenir, de repérer, de

sanctionner et de documenter les cas d'abus de pouvoir ou de processus représente un équilibre délicat à atteindre. Il existe une quantité considérable de recherches qui soutiennent l'importance d'appliquer le modèle « nodal » (Shearing, 2001) à la gouvernance policière. Il est également utile d'établir une distinction entre la gouvernance policière et la surveillance policière. La gouvernance policière est plus étroitement alignée sur les méthodes prises pour assurer l'orientation et l'encadrement généraux d'un service de police, y compris la formulation de buts et d'objectifs stratégiques organisationnels. La surveillance policière est communément associée aux méthodes et mécanismes établis pour le traitement de plaintes déposées contre un service de police, y compris celles qui concernent une politique ou le comportement d'un agent de police en particulier.

La gouvernance comme forme de reddition de comptes comporte plusieurs dimensions, comme le montre le schéma ci-dessous (McKenna 2003).

- La reddition de comptes peut être interne et externe;
- politique (y compris constitutionnelle, décentralisée et consultative);
- administrative (y compris commerciale, liée aux ressources et professionnelle);
- juridique (y compris judiciaire, parajudiciaire et réglementaire);
- procédurale et corrélative (**un aperçu plus détaillé figure à l'annexe 1, ci-jointe**)

Les modèles et les mécanismes de gouvernance interne doivent être suffisamment efficaces et définis pour permettre la collaboration avec tout autre organe de gouvernance externe investi des responsabilités touchant la reddition de comptes organisationnelle. Si l'on veut que la gouvernance externe fonctionne avec un certain degré de confiance, d'économie et d'uniformité, le fonctionnement interne de la gouvernance policière doit être à la fois fiable et stable. Il ne peut y avoir aucun système de gouvernance civile des services policiers publics au Canada sans une gouvernance interne fiable. Cela signifie que la haute direction des services de police doit être scolarisée, informée et capable de

fonctionner en tant que composante centrale d'une entreprise de gouvernance.

Bien des choses ont été écrites récemment concernant un concept qui oppose la « gouvernance de la sécurité », à la gouvernance unitaire des organisations policières (Wood 2004). Ce concept vise à composer avec la nouvelle réalité, dans laquelle les organisations policières publiques sont de plus en plus attirées dans l'orbite d'autres « joueurs » de l'entreprise policière. Parmi ceux-ci, mentionnons les organismes de sécurité privés et d'autres organisations et organismes (gouvernementaux ou non) ayant un intérêt direct dans les méthodes transformatives de sécurité et de sûreté, largement définies. En conséquence, les organisations policières publiques, y compris la GRC, devront (à tout le moins) faire face à cette nouvelle réalité de gouvernance et l'assimiler.

### **3.2 Gouvernance policière interne**

Dans notre aperçu, nous mettons l'accent sur la dimension interne de la gouvernance et sur son importance pour la gestion policière. Il est absolument nécessaire d'établir un cadre redditionnel interne qui fournira à un organe externe des renseignements convenables et suffisants sur la gestion. Compte tenu de la complexité du mandat de la GRC, comme le chapitre 2 (ci-dessus) en fait foi, le fardeau de la GRC à cet égard est considérable. Toutefois, en rendant possible la création, la collecte, l'analyse et la communication de renseignements acquis de façon fiable et uniforme par différents éléments constitutifs de l'organisation, la GRC deviendra véritablement une organisation fondée sur les renseignements. Qui plus est, c'est la haute direction de la GRC qui présentera les renseignements produits pour permettre à l'organisation de mener à bien ses activités dans de multiples « secteurs »; de plus, dans la mesure du possible, toutes les instances chargées de la reddition de comptes auront accès à ces renseignements et pourront vérifier que l'organisation exécute son mandat de manière responsable.

La gouvernance interne permet de diminuer l'ampleur des efforts que les autorités de gouvernance externe doivent

déployer pour remplir leur objectif dans l'intérêt du public. En établissant des méthodes fondamentalement rigoureuses à l'égard de la gouvernance interne, la GRC peut faire en sorte que les contrôles externes soient fixés en fonction des fins prévisibles. De plus, on reconnaît une structure rigoureuse de gouvernance ou de reddition de comptes internes à l'excellence et à l'engagement qu'elle impose aux cadres supérieurs de la police, qui doivent comprendre la nature même de cette structure pour assurer le commandement de ses éléments lorsque des organes de gouvernance externes exigent la « reddition de comptes ». Par conséquent, le cadre de gouvernance interne s'applique à l'ensemble de l'organisation et lui permet de faire face d'une façon rationalisée à des questions complexes d'ordre opérationnel, administratif et fonctionnel. Même si un tel cadre ne peut jamais être simple, tout particulièrement à la lumière de la gamme de responsabilités assignées à la GRC, il ne faut pas oublier que ce cadre a pour corollaire la rentabilité générale de l'exécution par l'organisation de son mandat juridique. Il faut toujours accorder la priorité à la prestation de services de police compétents et à l'adaptation des mécanismes de reddition de comptes internes qui donnent la mesure des résultats de la direction au regard de ses buts et objectifs stratégiques et opérationnels.

### **3.3 Répercussions pour la GRC**

Le présent aperçu n'a pas traité en profondeur des différents régimes de gouvernance, qu'ils soient internes ou externes. Les particularités de ces deux dimensions de la gouvernance dépassent la portée du présent rapport. Toutefois, il convient d'explorer les aspects administratifs de la gouvernance. Il est important d'examiner les critiques des modèles de gestion policière précédents en considérant la gestion comme le canal par lequel toute forme de reddition de comptes devient possible. Cet examen devrait mettre en lumière les améliorations et les innovations qu'il faudrait apporter pour permettre à la GRC d'adopter des méthodes grâce auxquelles elle pourrait accomplir plus efficacement son mandat tout en maintenant les éléments clés de sa stabilité organisationnelle.

En se rapprochant lentement mais sûrement d'une forme de gestion fondée sur les renseignements, la GRC se renouvellera en s'appuyant sur ses forces et en se concentrant suffisamment sur un leadership qui illustre et renforce l'apprentissage organisationnel continu, le partage du commandement et d'autres qualités caractéristiques des principes de gestion modernes.

### **3.4 Critiques à l'égard des modèles militaire, bureaucratique et professionnel**

L'évolution des services de police a suivi un certain parcours qu'il est possible de schématiser. En adoptant tout d'abord le modèle militaire, les organisations policières ont évolué en imitant de près ce système. En conséquence, les services policiers présentaient les caractéristiques fondamentales suivantes :

- structure hiérarchique rigoureuse;
- commandement et contrôle;
- discipline réglementaire;
- haut degré de centralisation;
- chaîne de commandement rigide;
- large portée des contrôles;
- communication descendante.

Ce modèle s'est toutefois révélé problématique dans le contexte d'urbanisation rapide où il était employé. Par conséquent, plusieurs chefs de file des milieux policiers, y compris O.W. Wilson, ont lancé un mouvement visant la professionnalisation des organisations policières. Même si les modèles conservaient de nombreuses caractéristiques que l'on ne peut qualifier autrement que de paramilitaires, les réformateurs de la police avaient également un modèle bureaucratique en tête au moment d'amorcer les changements liés à la structure et au fonctionnement des services de police. Ce mouvement a entraîné dans les services policiers une période caractérisée par les éléments suivants :

- réponse rapide aux appels de service;
- patrouille imprévisible effectuée par des policiers;

- utilisation de la radio et d'autres technologies de communication;
- déploiement d'agents de police dans des véhicules;
- utilisation de systèmes de répartition centralisés;
- indépendance opérationnelle du processus décisionnel de la police.

Au cours des années 60 et 70, il est devenu peu à peu évident que ce modèle dit « professionnel » de maintien de l'ordre ne répondait plus aux enjeux fondamentaux de la société. On considérait la police comme une entité inaccessible et isolée, insensible à l'augmentation des problèmes concernant l'ordre public et la sécurité communautaire qu'elle devait régler de par son rôle opérationnel. Il semblait y avoir un écart fondamental entre la police et les différents publics que la police s'était engagée par serment à servir et à protéger. Des recherches ont révélé que le modèle professionnel ne répondait pas aux besoins de la société et qu'il fallait adopter une autre approche pour faire face aux enjeux sous-jacents liés à la criminalité et aux désordres publics. Pour pallier les lacunes du modèle professionnel des services policiers, on a amorcé une certaine réforme; on parle communément de police communautaire (McKenna 2000).

La police communautaire a elle-même été remplacée par d'autres approches qui visaient à intégrer la plupart des innovations qu'a apportées cette philosophie du travail policier. Souvent appelés services de police fondés sur les renseignements, intégrés ou stratégiques, les nouveaux modes de l'innovation policière doivent être insérés dans un contexte qui garantit que les organisations policières sont capables de communiquer activement et convenablement avec les collectivités, les intervenants, les partenaires et les organismes directeurs en ce qui touche à l'établissement de priorités, à la planification, au traitement et à l'évaluation d'initiatives et d'activités policières.

Même si les réformes policières ont été entreprises essentiellement en raison d'importants événements mondiaux, il reste évident que les organisations policières se sont considérablement éloignées de leurs origines militaires tout en essayant de se transformer en systèmes généraux axés sur l'interconnectivité avec des partenaires non traditionnels

et d'adopter des systèmes, des structures et des stratégies plus fondés sur la gestion et le rendement.

Les organisations policières ont tenté d'aborder certaines tendances en matière de réforme au moyen d'un remaniement du processus opérationnel, d'une nouvelle administration publique, d'un tableau de bord équilibré et d'autres approches qui ont suscité des transformations macroorganisationnelles et microorganisationnelles dans les sociétés publiques, privées et non gouvernementales.

La mondialisation constitue un autre facteur qui a précipité d'importants changements dans les organisations policières. Cette nouvelle réalité mondiale a fait de l'interopérabilité policière un important sujet de préoccupation et a grandement motivé la collaboration entre les services de police et l'internationalisation de la police. L'Union européenne (UE) déploie des efforts considérables pour assurer une plus grande coopération et coordination concernant le travail policier. En Amérique du Nord, cette tendance n'est pas une priorité aussi évidente. Toutefois, la GRC joue certainement un rôle central dans le processus de collaboration avec d'autres organisations policières à l'extérieur de nos frontières. La GRC devient, sur de nombreux plans, le bureau central de nos efforts internationaux en matière de liaison policière.

Sous plusieurs angles, les organisations policières ont tenté d'améliorer leurs cadres de gestion, d'administration et d'opération en vue d'adopter des approches qui leur permettront d'offrir des services policiers efficaces et efficients. De plus en plus, les initiatives policières axées sur la collectivité, le quartier ou les problèmes ont été remplacées par des approches qui accordent la plus grande importance aux capacités stratégiques ou fondées sur les renseignements. Prises dans ce contexte, ces nouvelles approches ont tendance à marginaliser la philosophie de la police communautaire, qui vise à établir le plus de liens possible entre la police et la collectivité et qui mise sur des initiatives de prévention et de règlement des problèmes qui combinent ressources communautaires et ressources policières. Les services de police stratégiques, intégrés ou fondés sur les renseignements ont tendance, de nouveau, à s'appuyer uniquement sur

l'expertise policière et l'interopérabilité fonctionnelle policière pour lutter contre le crime et les désordres sociaux.

Toutefois, cette tendance ne se manifeste pas en vase clos. Les chefs de file des milieux policiers continuent de faire l'objet de pressions externes qui exigent l'adaptation et l'adoption de stratégies plus responsables au moment de régler les problèmes liés à la sécurité publique. Cette situation trouve ses origines dans le mouvement de réforme qui a mené à l'introduction de la police communautaire dans les années 60 et 70 et a été renforcé par les effets de la théorie et de la pratique post-modernes dans d'autres domaines de l'entreprise humaine (Murphy 1998). Selon Murphy, les répercussions de cette perspective théorique sont entre autres les suivants :

- restructuration et réaffectation des pouvoirs et des responsabilités policières;
- reconceptualisation du maintien de l'ordre public;
- rationalisation et *chosification* des services policiers publics et privés.

Parallèlement aux répercussions mentionnées ci-dessus, il s'est produit une transformation des valeurs opérationnelles qui animaient la société de la période post-moderne. Les organisations policières publiques ressentent une pression de plus en plus importante et doivent répondre aux demandes, aux contraintes et aux prérogatives de la « société du risque » (Ericson et Haggerty, 1997). L'antiautoritarisme est un élément important de l'attitude qu'affiche le public à l'endroit des gouvernements, en général, et tout particulièrement à l'endroit de la police. Cette réalité a eu une importante influence sur la façon dont les organisations policières se sont transformées pour offrir au public leurs services.

### 3.5 Questions culturelles complexes pour la gestion de la GRC

Même s'il est important de reconnaître que de nombreux avantages institutionnels et opérationnels ont découlé de l'adhésion à cette culture et à cette image institutionnelles distinctes, il convient également de reconnaître que bon nombre de ces aspects, utiles dans la gouvernance organisationnelle, peuvent contribuer de diverses façons à certains problèmes importants mis en évidence au cours d'incidents récents impliquant la GRC. Nous sommes d'avis que les aspects institutionnels et culturels suivants créent des problèmes de gestion et de gouvernance :

- *Insularité et caractère distinctif* — même si, en partie, il s'agit de caractéristiques souhaitables et nécessaires en raison de la nature unique du travail en cause, cette prédisposition à considérer que le monde extérieur à l'organisation est tellement différent, peu pertinent et potentiellement corrompu a tendance à entraîner une vision étroite, limitée et protectrice du travail policier, qui favorise la méfiance à l'égard des idées, des gens et de l'expérience externes au cadre policier particulier.
- *Loyauté à l'égard de l'organisation* — il s'agit d'un autre aspect problématique de la gouvernance policière; même si la loyauté est compréhensible, voire souhaitable dans certaines circonstances, cette tendance à valoriser une loyauté aveugle à l'égard du groupe de travail ou de l'organisation et de ses valeurs creuse le fossé qui existe entre la police et le monde externe et subordonne les valeurs individuelles à celles de l'organisation et du groupe de travail. Cette loyauté pose tout particulièrement problème au regard d'autres qualités organisationnelles souhaitables chez les employés, notamment l'innovation, la créativité, la sensibilité ethnique et l'absence de dogmatisme. Pour les cadres supérieurs, même si l'engagement organisationnel est essentiel, la notion traditionnelle de loyauté semble éclipser d'autres qualités souhaitables, dont la capacité de reconnaître qu'il existe d'autres buts, y compris le service public, la

responsabilisation éthique, l'intendance et l'équité, entre autres choses.

- *Antiéducation* — en raison de son insularité organisationnelle et de ses traditions militaires, la GRC est méfiante à l'égard de l'éducation, tout particulièrement l'éducation postsecondaire à titre de qualité essentielle de qui veut assurer la gestion de la police. Même si cette vision a été légèrement modifiée récemment, les forces policières ont toujours accueilli avec grande méfiance les besoins en membres éduqués et en diplômés universitaires. Le fait qu'il ne soit pas nécessaire de posséder un diplôme postsecondaire pour devenir un agent de la GRC illustre bien cette situation. La présomption selon laquelle l'éducation postsecondaire est inutile et possiblement préjudiciable découle des premières périodes des services policiers qui préféraient de jeunes recrues souples, pas encore dégrossies, qui pourraient à force de « socialisation » devenir obéissantes et loyales.

Ce préjugé antiéducation ou antiintellectuel renforce également la vision de l'institution selon laquelle la réflexion et le questionnement critiques indépendants jouent bien peu à la substance des services policiers ou à sa gestion. Voilà qui explique aussi le peu d'égards accordés aux activités de recherche et de développement réalisées à l'interne ou en sous-traitance par la GRC. Tandis que les services de police progressistes ont commencé à améliorer leurs services de réflexion, d'analyse et de planification, au milieu des années 80, la GRC a fermé en 1999 le service de recherche et de développement du Collège canadien de police et n'a pas remplacé cette fonction. Dans le monde de la recherche policière appliquée, la GRC est pratiquement inexistante. La GRC ne mène aucune activité de recherche et d'innovation opérationnelles à l'interne et elle ne participe pas activement aux cercles de recherche et de développement policiers. Tandis que d'autres services de police, dont ceux d'Edmonton, de Calgary, d'Ottawa et de Toronto, ainsi que la Police provinciale de l'Ontario possèdent des directions de recherche et de planification actives et

collaborent étroitement, la GRC brille par son absence de ce cadre d'activité organisationnelle.

### **3.6 Programme de changement des services policiers : organisation et culture**

Les autres organisations policières n'ont pas été au repos pendant la période de transition des années 80 et 90. De nombreux services ont lancé d'importants et de coûteux processus de changement organisationnel (Police provinciale de l'Ontario 1995). De nombreuses activités ont visé à permettre aux organisations policières de fonctionner au sein du contexte de la nouvelle administration publique, et en fonction d'autres processus d'orientation inspirés de plusieurs disciplines, y compris les principes de gestion, la théorie organisationnelle, l'administration publique et la technologie de l'information, entre autres choses.

À l'échelle internationale, les organisations policières se sont efforcées de bien des façons d'améliorer leur efficacité sur le plan de la gestion, des opérations, des tactiques et des stratégies. Toutefois, aucun modèle cohérent ne se démarque qui permettrait d'assurer au public que son organisation policière fonctionne de façon optimale. Cette transition de police professionnelle à police communautaire (et à ses approches apparentées) a exigé que les organisations policières soient plus entièrement responsabilisées. La plupart des activités de reddition de comptes se traduisent par l'élaboration de mesures du rendement de l'activité policière. La reddition de comptes a également été renforcée par l'introduction, ou l'imposition, de processus de planification opérationnelle dans les services de police, comme c'est actuellement le cas en Ontario depuis l'entrée en vigueur de la réglementation sur le bien-fondé et l'efficacité des services policiers en vertu de la *Loi sur les services policiers*.

Bon nombre de facteurs, y compris la permanence de la vision selon laquelle les opérations policières relèvent exclusivement de la direction des services de police et non de celle des organismes directeurs civils, ont compliqué la transformation organisationnelle de la police, visant à se conformer entièrement à la théorie et à la pratique de gestion

moderne. En conséquence, il reste toujours un écart immense entre la capacité générale d'établissement d'objectifs stratégiques de la gouvernance policière et les fonctions spécifiques d'établissement de priorités opérationnelles des chefs de police. Cela a rendu difficile l'adoption concertée de changements fondamentaux au sein des organisations policières et a empêché de mesurer avec précision ces changements.

Les changements, dans les organisations policières au Canada, doivent tenir compte de la dimension de la gestion ainsi que des impératifs culturels, notion plus nébuleuse et persistante. La transformation des organisations policières exige un double effort : la restructuration des processus, des produits, des paradigmes et des pratiques organisationnels, d'une part et le remaniement des modèles mentaux qui orientent les réalités pratiques liées aux rôles et aux responsabilités opérationnels des agents de première ligne, des superviseurs et des cadres intermédiaires. La réalisation de cette double transition est laborieuse et représente un important défi pour les chefs de file du milieu policier (Guyot 1979).

Qui plus est, lorsque le changement provient de facteurs externes, y compris les enquêtes publiques, les commissions, les groupes de travail et les investigations, les changements s'assortissent d'un degré d'urgence et ne donnent pas toujours de bons résultats. L'occasion qui est donnée d'élaborer un plan d'action raisonnable échelonné n'est pas toujours conforme à une telle approche et peut réduire les possibilités de réussir la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de telles initiatives de changement organisationnel. L'expérimentation n'est pas toujours la bienvenue dans le contexte d'une importante transition organisationnelle, et les enjeux de telles initiatives sont élevés (Goldstein 1993). Il est toujours essentiel de reconnaître le rôle fondamental joué par les gestionnaires intermédiaires dans tout processus de changement organisationnel, et cela est immédiatement pertinent dans le contexte des services policiers, dans lequel les gestionnaires intermédiaires jouent un rôle de tampon et de liaison entre les agents de première ligne et la haute direction au sein des organisations policières (Geller et Swanger 1995).

Tout changement organisationnel efficace, dans les services de police, doit prendre en considération le poids et le caractère persistant de la culture policière des agents de première ligne (Goldstein 1998). La force de cette culture (ou de cette sous-culture) est indissociable de l'image forte et persistante des agents de police comme « combattants du crime » et de la réalité continue des besoins en services fondamentaux, qui accentuent les composantes du travail policier liées au commandement et au contrôle, par exemple l'exécution de la loi, l'intervention d'urgence et le maintien de l'ordre public. Sans une approche qui permette de tirer profit de la « personnalité » d'un agent de police, les changements organisationnels ne porteront pas fruit ou ne seront pas satisfaisants. Idéalement, il faudrait s'efforcer de remodeler ce genre de personnalité pour qu'elle intègre d'autres buts et objectifs opérationnels tout aussi importants et pertinents, par exemple la prévention de la criminalité, l'aide aux victimes, les services humanitaires et la résolution de problèmes.

Plusieurs administrations se sont intéressées de près aux approches opérationnelles appliquées au maintien de l'ordre. En Grande-Bretagne, les services de police ont été grandement encouragés par le Home Office et la Audit Commission équivalent du ministère de la Sécurité nationale et du Bureau du vérificateur général à mettre en place des mesures du rendement clairement définies qui pourraient faire l'objet d'un examen et d'une reddition de comptes par le Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (HMIC), l'inspectorat des forces policières de Sa Majesté. Cela continue d'être un modèle valable pour les organisations policières qui cherchent à accroître leur degré de responsabilisation à l'égard de plusieurs dimensions importantes (Reiner 1995).

De nombreuses organisations policières ont utilisé d'autres approches, avec des résultats plus ou moins probants. La réussite du modèle COMPSTAT (statistiques informatisées), mis au point par William Bratton tandis qu'il travaillait pour les services de police de New York, a inspiré plusieurs services de police en Amérique du Nord (Silverman 1999). On n'a pas ménagé les efforts ni les énergies et on a manifesté

un bon esprit d'entreprise dans le processus de changement de la gestion des services de police. En effet, la documentation sur la police révèle une « [TRADUCTION] dynamique en évolution visant le changement des organisations policières » (Bryett 1999). Cette dynamique s'appuie sur certains des facteurs suivants :

- besoin de rentabilité;
- nouveau visage de la criminalité;
- accroissement des attentes de la société;
- « modernisation en évolution » qui rend le maintien de l'ordre encore plus complexe.

L'appel lancé en faveur d'un changement du secteur public a été puissant et clair. Cet appel vise principalement l'optimisation des ressources, une qualité de services accrue et une plus grande réactivité communautaire, et va de pair avec une augmentation de la « commercialisation » des services publics, y compris des services policiers. La tentative de conjuguer les valeurs du secteur public et les impératifs du secteur privé, qui est une caractéristique essentielle de la nouvelle administration publique, a entraîné des difficultés pour les cadres policiers tout comme pour les organismes directeurs de la police, puisqu'ils naviguent dans le contexte d'une « culture de gestion postbureaucratique ».

Il est réaliste d'observer que, même si d'importants efforts et une grande ingéniosité ont été appliqués au processus de changement de la gestion des organisations policières, certaines croyances fondamentales trouvent toujours écho au sein de la culture policière opérationnelle (Sparrow, Moore et Kennedy 1990) :

- La police publique est le seul vrai organisme qui peut lutter contre le crime.
- Personne d'autre ne comprend la nature du travail policier.
- La loyauté à l'égard de ses collègues prime avant tout.
- Il est impossible de gagner la lutte contre le crime sans contourner les règles.
- En général, le public ne soutient pas la police et les exigences qu'il a à son égard ne sont pas raisonnables.

- Le travail de patrouille n'est pas valorisé au sein du service, tandis que les enquêtes et d'autres domaines spécialisés sont hautement prisés.

### **3.7 Apprentissage organisationnel par le leadership**

Il existe une documentation abondante sur les concepts d'apprentissage organisationnel, d'apprentissage continu, de travailleur du savoir et d'organisation intelligente (Argyris 1992; Bennis et Biederman 1997; Davenport et Prusak 1998; Dixon 1999; Pedler, Burgoyne et Boydell 1997; Wieck et Bougon 1986).

Ces contributions visent à inciter les entreprises de toutes sortes à se préparer à la nouvelle réalité, selon laquelle l'avenir réside non pas dans ce que les employés savent actuellement, mais bien dans les façons dont ils sont capables d'accroître leurs connaissances dans un processus continu d'apprentissage « actif ». La vitesse à laquelle la technologie change et le défi continu liés aux changements « discontinus » dans toutes les sphères de l'entreprise humaine signifient que les organisations ne prospéreront que si leurs ressources humaines ont une grande capacité d'apprendre à apprendre (Nadler et coll. 1995). Le domaine du maintien de l'ordre n'est manifestement pas exempté de ce processus de changement profond constant.

Il faut engager toutes les sphères de l'organisation dans ce processus d'apprentissage organisationnel (Wright 2006). La nécessité de l'apprentissage continu concerne l'ensemble des processus en matière de ressources humaines et touche aussi, par définition, les cadres supérieurs. Il est impossible d'inculquer aux membres de l'organisation des principes d'apprentissage continu, si ces principes ne sont pas appliqués par la haute direction (Snetsinger 1993).

### **3.8 L'éducation postsecondaire : peut-elle changer quelque chose aux services de police?**

Même si la documentation concernant l'incidence précise de l'éducation postsecondaire sur les réalisations des services policiers n'est pas tout à fait concluante, il est possible de tirer certaines importantes conclusions de ce domaine d'études (Aamodt 2004). Par exemple, Aamodt a procédé à des métaanalyses sur les recherches pertinentes menées dans le domaine de l'exécution de la loi et est arrivé notamment aux conclusions suivantes :

- il existe un lien important entre l'éducation et le rendement à l'école de police;
- il existe un lien positif entre l'éducation et le rendement au travail;
- il existe une relation inverse entre l'éducation et les habiletés cognitives, d'une part, et les problèmes de comportement d'autre part;
- il existe une importante corrélation entre l'éducation et le rendement à l'école de police, pendant la formation sur le terrain et au cours de patrouilles;
- les officiers possédant une formation collégiale ont manqué un nombre considérablement moins élevé de jours de travail;
- des exigences élevées en matière d'éducation réduiraient le bassin de postulants issus d'une minorité;
- il existe une corrélation inverse entre éducation et dogmatisme;
- il existe une relation positive entre éducation et attitude positive à l'égard de la police communautaire;
- les agents possédant une formation postsecondaire ont fait l'objet d'un nombre moins élevé de suspensions et de réprimandes;
- il existe une importante relation entre l'éducation et l'appréciation par les superviseurs du rendement dans certains domaines;
- les agents possédant une scolarité plus élevée étaient plus satisfaits de leur service, mais moins satisfaits de leur carrière;

- il existe un lien important entre l'éducation et les résultats de l'examen sur les connaissances liées au travail;
- un nombre beaucoup moins élevé de plaintes vise les agents possédant une formation collégiale;
- les agents ayant une formation collégiale sont plus susceptibles d'obtenir une promotion;
- il n'existe aucune relation entre l'éducation et l'emploi d'une force meurtrière;
- l'éducation et les capacités cognitives permettent de prédire le rendement au travail dix ans après l'embauche.

Il convient de souligner que la plupart de ces études se fondent sur des données recueillies aux États-Unis. En outre, d'autres études ont établi qu'il n'existait aucune relation importante entre l'éducation et le rendement au travail. Néanmoins, les métaanalyses semblent indiquer que l'éducation soutient plusieurs facteurs positifs touchant le rendement et la perspective d'un agent.

Récemment, on a constaté que le niveau de scolarité des membres de la GRC n'est pas aussi élevé que celui des membres d'autres ministères fédéraux. Par exemple, Leuprecht (2007) fait remarquer ce qui suit :

[TRADUCTION]

*À l'opposé, les diplômés universitaires en uniforme sont rares dans la GRC, mais de plus en plus communs parmi les cadres supérieurs. Bien entendu, cette situation est attribuable en partie au recrutement et à un marché d'emploi serré. Mais cela est également dû à un type de culture institutionnelle qui préfère l'« expérience » à l'« éducation ». Au sein de la GRC, les exigences liées à tous les postes — même ceux des cadres supérieurs — ne dépassent pas l'« exigence minimale à l'embauche », soit un diplôme d'école secondaire. Cela contraste nettement avec à peu près tous les autres ministères fédéraux où, par convention, il est maintenant presque impossible d'être promu à un poste de directeur ou à un niveau plus élevé sans un quelque diplôme universitaire (2007 : 70).*

### **3.9 Programmes de formation et de perfectionnement des cadres**

Les dirigeants de la police reconnaissent de plus en plus, c'est tout à leur honneur, qu'il faut des cadres policiers mieux scolarisés. En outre, on reconnaît qu'il faut tenter de confier de plus en plus des tâches à des civils à des échelons supérieurs de l'organigramme. Toutefois, dans la plupart des administrations, les programmes actuels ne sont pas suffisants pour permettre l'acquisition du vaste éventail des connaissances, des compétences et des capacités maintenant requises pour assurer la gestion et l'orientation des organisations policières modernes. Il n'existe tout simplement pas de capacités suffisantes au sein de ces systèmes pour garantir une reconstitution viable de ressources à la baisse. De plus, il semble que les évaluations formatives ou sommatives des initiatives d'apprentissage actuelles des cadres de la police sont rares (Mastrofski, 2006).

Le débat ne semble toujours pas réglé, à savoir si un diplôme collégial est une exigence essentielle pour les agents de police de première ligne ou pour les cadres supérieurs (Aamodt 2004). Il s'agit d'une importante question de recherche, de plusieurs points de vue, mais il va de soi que les cadres de police, tout particulièrement en comparaison avec leurs collègues de la fonction publique, devraient posséder au moins un niveau de scolarité correspondant s'ils veulent fonctionner dans le milieu constant de la gestion administrative.

Un des domaines de changement lié à la gestion ayant été adopté par de nombreuses organisations policières comprend une certaine variation par rapport au concept d'apprentissage organisationnel, d'apprentissage en double boucle, d'apprentissage actif ou d'éducation permanente (McKenna 2000). Ces concepts étayent les pratiques en matière de gestion opérationnelle depuis quelque temps et ont évolué depuis que l'on a saisi sans équivoque que les entreprises publiques comme privées sont de plus en plus des entreprises fondées sur la connaissance. La capacité d'exploiter le capital intellectuel de l'organisation a suscité un

grand intérêt envers l'investissement dans des programmes de formation, d'éducation et de perfectionnement qui mettront en valeur la connaissance qui réside dans chaque organisation. L'accent mis sur l'apprentissage de qualité en tant que priorité organisationnelle continue est évident dans la plupart des documents actuels relatifs à l'administration publique, à la gestion opérationnelle et à la théorie de l'éducation. Les organisations policières sont maintenant conscientes de l'ampleur de ce défi et ont commencé à déployer des efforts pour s'attaquer à la substance même de ces impératifs en matière de ressources humaines.

Certaines écoles de police se sont interrogées sur l'absence, dans les organisations policières d'Amérique du Nord, d'un « corps des officiers » dans lequel on pourrait cerner d'emblée les candidats qualifiés pour leur offrir une formation leur donnant un accès direct à un poste de direction, sans qu'ils n'aient à effectuer du travail policier opérationnel de première ligne. Il s'agit d'une méthode qu'ont adoptée la police néerlandaise ainsi que d'autres États européens (Charman et coll. 1999). De plus, le Japon emploie une approche selon laquelle les candidats policiers sont recrutés par la prestigieuse organisation policière nationale en fonction de leurs résultats à un examen national de la fonction publique (Parker 2001). D'autres voix s'élèvent contre l'établissement d'un système perçu comme favorisant la promotion de membres d'élite au sein des services de police (Reiner 1991). La Grande-Bretagne utilise un système de promotion rapide. Toutefois, selon la norme, les cadres supérieurs gravissent les échelons un par un. Par ailleurs, il existe bel et bien des systèmes de recrutement double ou multiple selon lesquels les candidats policiers suivront des programmes de formation, d'éducation et de perfectionnement qui leur permettront d'accéder directement à un poste de direction (p. ex. inspecteur ou directeur) dès la fin de leurs études (Charman et coll. 1999).

Même si, dans certains endroits dans le monde, on a mis en pratique la notion de « corps des officiers » ou de « groupe des officiers » des candidats policiers, peu de recherches ont porté sur ces expériences en vue d'évaluer leur efficacité générale. Bien que le modèle de recrutement unique soit le

modèle dominant dans les services de police en Amérique du Nord, il est possible de tisser un réseau de lien entre les méthodes qui favorisent la promotion rapide des candidats qualifiés (c.-à-d. les candidats très prometteurs) et d'établir un « groupe d'officiers » sélectionnés en fonction de leurs connaissances, compétences et aptitudes actuelles (cela pourrait comprendre un examen comme celui donné par l'autorité du personnel japonaise); ces candidats suivraient un programme de formation des officiers semblable à celui de certains établissements, notamment le Collège militaire royal du Canada, la Royal Military Academy Sandhurst et la United States Military Academy de West Point. Cette initiative ne devrait pas être perçue comme un retour au modèle militaire des services de police. Toutefois, le modèle reconnaît qu'il existe des compétences spécialisées en gestion, en administration et en leadership qui sont fortement indiquées pour les cadres supérieurs de la police; bon nombre de ces compétences n'ont aucun lien intellectuel ou fonctionnel immédiat avec le travail policier de première ligne. Peu importe la méthode adoptée pour mettre en place un « groupe d'officiers », celui-ci ne doit pas nuire aux occasions régulières de promotion, et il doit y avoir une marge de manœuvre suffisante permettant aux méthodes officielles de refléter les pratiques réelles dans de nombreux services de police canadiens d'aujourd'hui. Un certain mélange de promotions régulières, de promotions rapides, de recrutement latéral et de repérage et de perfectionnement au sein de « groupes d'officiers » pourrait constituer de précieuses méthodes permettant de satisfaire aux exigences relatives à la dotation des cadres policiers.

Au Canada, on met de plus en plus l'accent sur des programmes universitaires de perfectionnement des cadres de la police. Le centre d'excellence en gestion du maintien de l'ordre, des incendies et de la sécurité, sous l'égide du centre d'éducation des cadres de Schulich (Schulich Executive Education Centre) de la Schulich School of Business de l'Université York, est un exemple récent de cette approche. De plus, le programme de leadership en police visant la formation des cadres, offert par la Rotman School of Business de l'Université de Toronto est un autre exemple de cette approche.

**N. B. L'annexe 4 (ci-dessous) offre de plus amples détails concernant ces programmes et d'autres programmes pertinents conçus pour le perfectionnement de la haute direction**

En raison du mandat sans cesse plus large des organisations policières au Canada (et ailleurs), dont nous avons discuté au chapitre 2 (ci-dessus), il est clairement nécessaire que tous les agents, y compris les cadres supérieurs de la police, suivent des programmes de formation, d'éducation, de perfectionnement et d'apprentissage plus raffinés. Après avoir étudié attentivement les multiples initiatives de changements institutionnels de la police (Chan 1997), on comprend mieux l'importance fondamentale de procéder à un important changement de la culture et de la gestion à partir du sommet de l'organisation. Les chercheurs du domaine recommandent de plus en plus souvent de faire une étude approfondie des besoins en matière d'apprentissage des cadres de la police (Mastrofski 2006) et une recherche plus rigoureuse sur le leadership de la police. On a également souligné les enjeux liés aux ressources humaines, y compris la formation, l'éducation, le perfectionnement et l'apprentissage, en tant qu'importants défis auxquels feront face les services de police canadiens; ces enjeux sont devenus un important aspect du travail du Conseil sectoriel de la police du Canada, entité récemment formée.

### **3.10 Répercussions pour la GRC**

Les mécanismes de surveillance interne et externe actuels de la GRC et des questions de gouvernance comprennent la Commission des plaintes du public contre la GRC ainsi que la gouvernance fonctionnelle assurée de façon périodique par l'entremise du Bureau du vérificateur général du Canada et des processus d'examen budgétaires. De plus, le commissaire de la GRC peut également être appelé à répondre aux questions de divers comités parlementaires sur les politiques, les procédures et les pratiques de la GRC.

Les antécédents en matière d'éducation, d'expérience et de préparation au travail de direction des différents commissaires de la GRC sont très variés. Tous les

commissaires ont gravi les échelons à partir de la base : ils ont été formés à la Division dépôt et ont travaillé dans plusieurs divisions et détachements au sein de l'organisation. Il n'existe aucun plan de formation, d'éducation et de perfectionnement des cadres supérieurs défini qui s'applique à tous les candidats potentiels à des postes de direction à la GRC; toutefois, ces personnes ont souvent participé à des programmes de perfectionnement offerts par le Collège canadien de police, l'école du Federal Bureau of Investigation (FBI) et l'ancien Bramshill College (Grande-Bretagne). Aucune scolarité préalable n'est officiellement exigée de qui veut devenir cadre supérieur de la GRC, y compris pour occuper le poste de commissaire. Cela ne signifie toutefois pas que de nombreux cadres supérieurs de la GRC n'ont pas effectué d'études postsecondaires (Murray 2004).

On met énormément l'accent sur la crise imminente à laquelle devront faire face les organisations policières au Canada et qui touchera le recrutement, la conservation de l'effectif et les fonctions connexes de planification des ressources humaines (Conseil sectoriel de la police 2006). Toutefois, la capacité des organisations policières d'assurer un leadership et de donner une orientation pour ces importantes fonctions est liée directement à la qualité des cadres supérieurs de la police et, dans le cas de la GRC, à son commissaire. Le perfectionnement de cadres policiers constituera une composante essentielle de toute amélioration future des services de police au Canada.

Si nous n'établissons pas un cadre solide des compétences requises des cadres supérieurs de la police, nous ne pourrons pas avoir la certitude que des leaders compétents seront disponibles pour assumer la responsabilité et l'intendance d'organisations policières modernes (Mastrofski 2006). En mettant l'accent sur la gamme précise des connaissances, des compétences et des capacités requises des cadres supérieurs de la police, il sera possible de garantir que des candidats hautement qualifiés sont préparés à jouer des rôles de gestion au sein de tous les types d'organisations policières. Qu'il s'agisse de l'établir un « corps des officiers », où les candidats suivent un programme d'apprentissage qui permet le recrutement latéral dans des postes clés de l'organisation, ou

de promouvoir des méthodes qui ciblent des aspects précis des besoins en matière d'apprentissage stratégique des cadres supérieurs de la police, le changement s'impose clairement.

Le rapport de l'enquêteur indépendant (Brown 2007) souligne plusieurs questions qui concernent directement le perfectionnement des cadres de la police. La discussion portant sur le « ton aux échelons supérieurs » est essentielle à la compréhension de tous les programmes de formation, d'éducation et de perfectionnement dans les organisations policières. En matière d'éthique, le comportement adopté à l'échelon le plus élevé de l'organisation est un aspect central de la dynamique fonctionnelle des opérations, dans tous les services de la gendarmerie. Le « ton » dont parle l'enquêteur indépendant concerne l'articulation, l'expression, la manifestation et l'incarnation de l'éthique à l'échelle de l'organisation. D'une façon plus que symbolique, le commissaire est la GRC.

Dans son rapport, l'enquêteur indépendant reconnaît sans hésitation qu'il est nécessaire d'introduire un style de leadership partagé qui puisse assurer une gestion plus efficace de cette organisation complexe (Brown 2007).

La GRC s'est efforcée d'atteindre divers buts en matière d'amélioration de services, comme l'indique son *Rapport sur le rendement 2005-2006* (2006). Ces initiatives, qui établissent des liens entre les méthodes d'amélioration continue, les services axés sur le citoyen et la gestion du rendement au moyen des tableaux de bord équilibrés, sont des approches positives visant à améliorer la prestation de services. Il ne fait pas de doute que lorsque de telles initiatives s'opposent à une philosophie de gestion directrice, qui ne favorise pas la culture de l'amélioration continue, il y aura absence de progrès.

La Direction des politiques et de la planification stratégique de la GRC a indiqué que l'organisation avait adopté un « nouveau modèle de services de police » pour le 21<sup>e</sup> siècle (GRC, 2006). Les services de police intégrés cherchent à atteindre un degré d'harmonisation horizontale, ce qui suppose le concours d'autres organismes au sein d'un cadre commun, afin de réussir leur travail dans le monde complexe

d'aujourd'hui. Le rôle fonctionnel de la GRC à tous les échelons des services de police, c'est-à-dire à l'échelle locale, régionale, provinciale, nationale et internationale, complique, évidemment, sa tâche. À titre de caractéristique stratégique, il s'agit d'un but valable et prudent. Toutefois, sans un système de ressources humaines qui intègre explicitement cette stratégie dans tous les échelons (première ligne, supervision, gestion et haute direction), cette méthode ne créera pas la synergie qu'elle est censée produire.

En tant que sous-ensemble des fonctions en matière de ressources humaines au sein de la GRC, les efforts continus visant à transformer la gestion et la culture de la police ont d'importantes répercussions. Il existe de nombreux cas à l'échelle canadienne et internationale, où les organisations policières ont fait d'importants investissements afin de tenter de réaliser une « vision, qui consiste à optimaliser la capacité opérationnelle » (GRC, 2006). Toutefois, toute définition de capacité opérationnelle optimale suppose qu'il existe des couches de supervision, de gestion et de leadership exécutif qui appliqueront constamment et de manière compétente cette vision habilitée à l'ensemble de l'organisation. La GRC a reconnu les tendances des répercussions du vieillissement de la population active, des départs à la retraite continus, de la hausse des demandes en matière de prestation de services et de la concurrence dans le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée. De plus, la GRC a établi un aperçu des réalisations et des approches dans les domaines suivants :

- *planification de la relève* (y compris le Programme de perfectionnement des aspirants officiers, le programme de formation pratique et la détermination proactive de leaders potentiels);
- *dotation en personnel, promotions et classification* (y compris la normalisation des classifications des sous-groupes professionnels et l'élaboration d'un nouveau processus de promotion de sous-officiers);
- *gestion des investissements en apprentissage* (y compris la création du Comité de gestion des investissements en apprentissage visant l'amélioration de l'harmonisation de la formation et de la gouvernance au moyen d'un plan de formation et d'apprentissage annuel pour la GRC).

D'un point de vue organisationnel, ces méthodes sont valables et viables. Encore une fois, pour que ces méthodes soient efficaces à l'échelle de la GRC, et il faudra que les cadres supérieurs les comprennent et les soutiennent dans une bonne mesure. Pour réaliser le « but commun » qui est au cœur de la philosophie des services de police intégrés de la GRC, il faut profiter de l'occasion immédiate et prévoir des investissements dans la relève, la dotation et l'apprentissage au sommet de la structure organisationnelle. Il serait peut-être indiqué de commencer l'« opérationnalisation » de cette philosophie au sommet de la GRC pour qu'elle continue à servir de catalyseur de l'apprentissage transitionnel dans toute l'organisation. En assimilant les caractéristiques acceptées liées aux services de police intégrés, la GRC peut mettre en place une gestion fonctionnelle supérieure par les moyens suivants (GRC 2006) :

- *priorités stratégiques communes* — affecter la haute direction à la réalisation et à la concrétisation de buts communs par l'entremise de mesures qui illustrent bien une importante reddition de comptes;
- *libre circulation des renseignements* — inciter la haute direction à adopter des méthodes de collaboration pour la prise de décisions;
- *interopérabilité des systèmes* — définir les communications de la haute direction au sein de l'organisation et entre celle-ci et d'autres organisations et administrations;
- *prestation homogène des services* — inciter la haute direction à éliminer la fragmentation et le chevauchement inutiles;
- *économies d'échelle* — définir des méthodes permettant d'exploiter au maximum les efforts individuels et collectifs de la haute direction.

### 3.11 Conclusions

Toutes les approches que nous avons mentionnées précédemment illustrent parfaitement comment la GRC comprend les questions et les thèmes qu'elle doit aborder afin d'atteindre un plus haut degré d'intégration et d'efficacité dans l'ensemble de son mandat de maintien de l'ordre.

Le besoin impératif de changement semble pouvoir se passer d'explications. Il a été clairement mis de l'avant à l'échelle internationale, comme l'a souligné Johnston (1998) :

[TRADUCTION]

*On a établi les services de police modernes il y a un siècle pour faire face aux questions d'application de la loi, de prévention de la criminalité et de maintien de l'ordre public — toutes ces fonctions faisaient partie du mandat « public » de l'État. La postmodernité a refaçonné l'État en l'éloignant de son mandat traditionnel. Ce processus est attribuable en partie à la pénétration commerciale de l'État et en partie à la dominance croissante des modes de pensée néolibéraux. De façon critique, cette évolution exerce une importante influence sur le caractère des services de police... Ce n'est pas que le mandat « public » traditionnel et axé sur le crime des services de police contemporains a été abandonné. C'est plutôt que la philosophie, la pratique et l'organisation policière sont de plus en plus axées sur la gestion et la réduction au minimum du risque (1998 : 213-214).*

## Chapitre 4

### **Vers un nouveau paradigme de la gestion et de la culture policières : différents modèles et différentes stratégies de gestion policière**

#### **4.1 Exploration de nouvelles approches et de nouveaux modèles**

L'argument principal de la présente étude repose sur le fait que la GRC, comme de nombreux services de police, a maintenu une culture organisationnelle et professionnelle traditionnelle de la « police ». Même si la GRC a récemment procédé à certaines réformes administratives et organisationnelles, elle ne l'a fait que dans la perspective limitée du modèle de gestion traditionnel de la « police ». Cette perspective policière tend à privilégier les valeurs et les qualités découlant de l'expérience policière. Bien que cela puisse être en partie nécessaire pour la gestion de l'incertitude liée au travail opérationnel de la police, cette vision est clairement limitée, du point de vue général de la haute direction, pour une organisation qui offre de si nombreux services de police. La nature complexe de l'administration et de la gestion du mandat actuel de plus en plus large de la GRC exige bien plus que ce modèle de gestion traditionnel offre et, dans certains cas, il faudra peut-être recourir à des valeurs et à des pratiques qui vont à l'encontre de ses hypothèses fondamentales. En somme, nous estimons que la culture traditionnelle de la gestion de la « police » constitue un fondement inadéquat pour la gestion du mandat actuel de la GRC et que certains de ses problèmes actuels peuvent être liés à ses caractéristiques problématiques et limitatives.

Au chapitre 2, nous avançons que la GRC, peut-être plus que tout autre service de police dans le monde, est chargée d'une large gamme de fonctions et de responsabilités liées à la sécurité et au maintien de l'ordre qui va bien au-delà des notions traditionnelles du travail de la police. L'étendue et la portée des activités policières requises dans le cadre des différentes responsabilités de la GRC posent un important

défi en matière de gestion et de gouvernance de la GRC. Cette organisation policière complexe a besoin de personnes possédant un large éventail de compétences en gestion, de compétences globales et de qualités en matière de leadership, et celles-ci sont difficiles à trouver, à perfectionner et à recruter uniquement au sein des services policiers. L'adhésion aux principes fondamentaux du modèle militaire de gestion policière limite la réaction institutionnelle de la GRC face à des demandes et à des circonstances en évolution.

Ce paradigme policier traditionnel demeure lié à une notion traditionnelle du travail policier comme étant le principal objectif de l'organisation. La primauté qui est par conséquent accordée à certaines qualités policières, par exemple en ce qui concerne la lutte contre la criminalité, les compétences en matière d'enquêtes et les autres aptitudes acquises par l'expérience du travail policier, diminue la valeur et le besoin au sein de l'organisation de promouvoir d'autres compétences en matière de gestion et de leadership. La persistance de la croyance selon laquelle l'expérience « policière » est plus que toute autre nécessaire et souhaitable peut être de plus en plus néfaste à une organisation qui a maintenant besoin de connaissances, de compétences et d'une expérience hautement et largement spécialisées afin d'accomplir son travail. Le fait qu'on considère inacceptable le recrutement latéral aux postes de cadres supérieurs et que la progression par les échelons de l'organisation soit nécessaire pour devenir cadre supérieur ou commissaire limite sensiblement le bassin de talents potentiels disponibles pour pourvoir aux postes de direction.

Cette vision s'accompagne d'une tendance à ne pas tenir compte ou à se méfier des formes de connaissances, d'analyses et de dialogues qui ne proviennent pas du milieu policier. Les théories et les pratiques en matière de gestion moderne sont souvent jugées non pertinentes ou inutiles au regard des circonstances uniques des services de police. Ainsi, contrairement à la pratique dans les organismes privés et de nombreuses organisations publiques, la plupart des organisations policières, y compris la GRC, mènent très peu d'activités de recherches et de développement de fond. Les évaluations de programme internes ne sont pas assez fréquentes et sont d'une portée limitée, et la vérification est

souvent menée en lieu et place d'une évaluation de programme. Les lacunes au chapitre de la collecte de renseignement interne systématique, des mesures du rendement et du contrôle des programmes ainsi qu'une participation critique personnelle limitée aux dimensions analytiques des activités de chacun signifient que le dialogue et le débat restent restreints et en grande partie internes. Cette approche tend à mettre l'organisation et la culture à l'écart de la libre circulation des idées, des renseignements et des commentaires critiques qui circulent régulièrement dans d'autres organismes publics et privés.

De plus, puisque l'éducation supérieure et l'expérience acquise à l'extérieur des services de police ne sont pas considérées comme nécessaire pour les membres en uniforme, ni même pour les cadres supérieurs, les membres de service de police sont très peu motivés à participer à une forme plus engagée de dialogue réfléchi avec les intervenants de l'ensemble du domaine de la gestion moderne des secteurs privés et publics. Même si on a recours à l'occasion à des civils pour leur expertise en la matière ou leurs connaissances spécialisées, on considère, dans la culture policière, qu'ils sont d'une autre espèce et ont habituellement une valeur différente ainsi qu'une moindre importance par rapport aux gestionnaires en uniforme et aux cadres supérieurs. Même si on les apprécie pour leurs contributions à valeur ajoutée, on n'exploite pas assez souvent leur plein potentiel dans une culture de gestion qui préfère toujours le rang et l'expérience policière aux compétences et à l'expérience « civile ».

Un autre aspect problématique lié au modèle de gestion traditionnel de la police, qui touche particulièrement la GRC, est que ce modèle limite la capacité de recruter et de promouvoir les « meilleurs éléments » issus de l'organisation ou de l'extérieur. Cette situation est attribuable aux points suivants :

- l'absence de recrutement latéral et l'exigence de commencer dans les forces à titre de policier. Des possibilités de recrutement plus souples et des modèles de recrutement d'officiers aux niveaux supérieurs permettraient à la GRC de recruter davantage de candidats spécialisés (droit, langues,

etc.), très recherchés, possédant de rares compétences techniques et spécialisées;

- le système actuel de promotion de l'intérieur est considéré comme problématique pour un certain nombre de raisons. Toutefois, la principale faille du système est peut-être sa capacité limitée de repérer et de promouvoir des leaders et des gestionnaires potentiels et, en conséquence, certains membres possédant des compétences spéciales et un potentiel intéressant quittent les forces, tout simplement, avant d'avoir pu apporter une contribution à l'organisation, tout particulièrement à l'échelon supérieur;
- la culture policière en apparence fermée et isolée de la haute direction de la GRC n'attire pas les experts et les gestionnaires civils hautement qualifiés, formés ou chevronnés des secteurs public ou privé, qui estiment qu'ils ne seraient pas traités comme des égaux et qu'ils ne pourraient exploiter efficacement leurs compétences dans une organisation policière traditionnelle.

Ces aspects, conditions et pratiques problématiques découlant de la culture policière nous portent à croire que le perfectionnement et l'efficacité de la haute direction de la GRC seront toujours limités si l'organisation maintient son modèle traditionnel de gestion de la police. Si la GRC cherche à améliorer sa capacité de gérer son mandat de sécurité et de maintien de l'ordre, toujours plus large et exigeant, elle devra soit réformer certaines de ses pratiques de gestion traditionnelles, soit repenser les modèles et les pratiques de gestion qu'elle utilise actuellement. Un nouveau modèle de gestion et de gouvernance organisationnelle de la GRC doit permettre de gérer et d'administrer les activités complexes et diversifiées de l'organisation, mais également de composer efficacement avec l'univers dynamique, concerté et en évolution dont elle dépend de plus en plus. Cela veut dire que les cadres supérieurs de la GRC devraient au moins posséder les mêmes qualités et aptitudes que les gestionnaires des organismes, des entreprises, des réseaux, etc. avec lesquels ils doivent traiter pour exécuter leur mandat. Même si l'image de la GRC demeure forte et que la gendarmerie constitue toujours une institution publique

canadienne grandement respectée, on ne la considère pas, au sein des services de police canadiens, comme un chef de file en ce qui concerne les principes de gestion, l'innovation, la créativité opérationnelle, la recherche et le développement, etc. bref, les services de police progressistes et modernes. Nous sommes d'avis que l'organisation peut, devrait et pourrait se tailler cette réputation.

## **4.2 Orientation future**

Selon les observations et les assertions mentionnées précédemment, il nous semble que la GRC pourrait appliquer l'une des trois approches stratégiques possibles suivantes pour faire face aux défis présents et futurs concernant sa gestion et sa culture :

1. *maintien du statu quo*; aucun changement, maintien de la situation;
2. *réforme* de la gestion et de la culture actuelles;
3. *restructuration* du modèle existant et création d'une nouvelle structure de gestion et de culture plus adéquate.

### **4.2.1 Maintien du *statu quo***

Selon cette option, la GRC continue tout simplement à faire ce qu'elle faisait dans le passé, ce qui comprend, en réalité, un certain degré de changements et de modifications organisationnels. Toutefois, on peut penser qu'il existe suffisamment d'éléments qui indiquent que les problèmes, les questions et les tensions qui ont été cernés à l'intérieur et à l'extérieur de la GRC sont tels que cette approche ne semble pas adéquate ni responsable. De plus, le fait qu'il a fallu créer le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC est un solide argument en faveur de l'abandon du *statu quo*.

### **4.2.2 Réforme de la gestion et de la culture actuelles de la GRC**

Cette option présente un risque relativement faible pour l'organisation. De plus, la réforme respecte essentiellement

les prémisses et les valeurs fondamentales du modèle de gestion policière et tente tout simplement de l'améliorer ou de le peaufiner. Cette approche ne suppose pas d'importants efforts visant à procéder à des changements exhaustifs au sein de la GRC et offre une plateforme limitée d'améliorations et de modifications ayant également des répercussions limitées. Toutefois, pour qu'elle soit efficace, une telle réforme doit être continue et souple. Tout particulièrement, la réforme doit tenir compte de l'élargissement rapide du mandat de la GRC et du fait que le paradigme traditionnel et accepté des services de police fondamentaux a évolué. Tout effort en matière de réforme doit tenir compte du fait que le contexte et l'univers du travail policier ont considérablement changé, et ce, à plusieurs égards.

#### **4.2.3 Examen et création d'un nouveau modèle de gestion**

Nous estimons que le mandat de la police moderne a évolué rapidement au cours des dernières années, mais que la culture et les pratiques de la haute direction de la police n'ont pas, de façon générale, réussi à garder le rythme. Puisque tout changement a été restreint par l'application trop étroite des pratiques passées, les circonstances actuelles exigent le réexamen des modèles et des pratiques de gestion existants. L'élaboration de nouvelles pratiques et d'un nouveau modèle de gestion ouverts aux idées, aux stratégies et aux compétences novatrices aidera la GRC, selon nous, à mieux régler les problèmes cernés et à relever de façon plus efficace les défis auxquels elle sera confrontée.

### 4.3 Vers un nouveau modèle de gestion de la GRC

Avant d'adopter un nouveau modèle ou une nouvelle méthode de gestion, il faudra explorer, innover et approfondir. À partir de notre analyse précédente des lacunes du modèle de gestion policière traditionnel de la GRC, nous soumettons à une discussion plus poussée les domaines et les points suivants. Même si nous reconnaissons que ces éléments ne sont peut-être pas, au bout du compte, tous utiles ou nécessaires, ils offrent du moins quelques aperçus initiaux de ce qui devrait faire partie d'un processus d'amélioration et d'exploration continu.

- **Exploration et intégration de nouveaux modèles et de nouvelles perspectives et stratégies en matière de gestion des secteurs public et privé**, par le truchement de cours, de formation, de recrutement et de recherche. Bien des choses ont été écrites concernant la nouvelle administration publique et son incidence potentielle sur une multitude de services publics (Aucoin 1996; Barberis 1998; Doern 1979; Ferlie et coll. 1996; Seidle 1996). De même, il existe une abondante documentation qui porte sur les changements importants et transformateurs, provenant des écoles et des facultés de commerce, qui auraient la capacité de persuader les organisations policières (Bennis et Biederman 1997; *Harvard Business Review* 1999; Kotter 1996; Robbins et Langton 1999). Il sera important pour la GRC de repérer les composantes clés de ces sources d'innovation afin de cerner les domaines qui pourraient s'appliquer de façon réaliste à l'organisation. La seule valeur informative de ce processus exploratoire en fera, en soi, une importante réalisation. Toutefois, cet effort exploratoire mènera inévitablement à la découverte, ou même à la récupération, de méthodes qui profiteront à la GRC en tant que service public qui « œuvre » dans le secteur des services de police.
- **Création d'un « groupe d'officiers » au sein de la GRC.** Cela pourrait être accompli d'une manière qui permette de bien cibler les candidats ayant un grand potentiel au sein du service ou de procéder à un recrutement latéral à

l'extérieur de l'organisation. L'établissement de profils de compétences précis et détaillés pour certains postes de cadres supérieurs au sein de la GRC pourrait renforcer l'utilisation et la mise en pratique d'une telle approche. Cette définition précise des compétences requises pour la dotation fructueuse des postes cernés pourrait faciliter la préparation, le recrutement, la nomination fonctionnelle et l'évaluation du rendement des officiers à des postes supérieurs au sein de la GRC. Cette approche est conforme au modèle adopté par les services de police d'Angleterre et du pays de Galles dans le cadre de leur projet de perfectionnement des candidats prometteurs (**voir annexe 4, ci-jointe**). Les critiques de cette méthode ont fait remarquer qu'un tel modèle de « groupe d'officiers » ne suffit pas pour relever les défis auxquels font face les services de police modernes (Reiner 1991). On fait valoir que les personnes de talent graviront les échelons des services de police grâce à leur « travail méritoire » (Reiner, p. 350). Toutefois, il serait possible d'envisager une méthode hybride permettant deux formes d'avancement en vue d'assurer un important enrichissement de la direction supérieure grâce à un système double de promotion accélérée et de promotion traditionnelle. En fait, cela reste une option dans de nombreux services de police municipaux, régionaux et provinciaux canadiens, où des officiers de talent, à l'interne et à l'externe, ont été promus rapidement à des postes de niveau supérieur. Fondamentalement, les réalisations, les capacités et le potentiel, combinés aux connaissances, aux compétences et aux aptitudes d'une personne possédant des compétences reconnues en leadership pourraient devenir le critère décisif pour les nominations des cadres supérieurs.

- **Examen organisationnel des différentes fonctions policières de la GRC.** La GRC semble s'occuper de trop de différentes fonctions policières pour être en mesure de bien toutes les gérer au moyen du modèle organisationnel et administratif générique bureaucratique et quasi militaire qu'elle a élaboré. Certains des problèmes actuels de la GRC peuvent être liés au nombre de fonctions de maintien de l'ordre et de sécurité variées, complexes et spécialisées dont elle est responsable. Selon son mandat,

la GRC doit exécuter plusieurs fonctions policières et opérationnelles, pour le moins assez distinctes, dont : services de police en milieux urbains et ruraux, police fédérale, autochtone et internationale, services de sécurité, services frontaliers, etc. Ces différents types de services de police sont associés à différentes gammes de compétences, d'exigences professionnelles et de formation et à différents cheminements de carrière et antécédents éducationnels. Malheureusement, le modèle organisationnel générique unique et limité que la GRC utilise pour assurer l'organisation, le recrutement, la formation et la gestion concernant ces fonctions et activités policières variées ne semble pas fonctionner. Il convient peut-être d'explorer de nouvelles façons d'organiser et de gérer ces différents types de fonctions policières et de les traiter comme des entités policières distinctes, mais qui relèvent de la GRC. Ces différentes fonctions policières disposeraient de leur propre modèle distinct de recrutement, de formation, de spécialisation et de cheminement de carrière. Les membres auraient accès à des carrières plus spécialisées au sein de la police et pourraient être promus dans leur domaine d'expertise policière choisi, sans avoir à partir pour obtenir de l'avancement. Cette initiative donnerait naissance à une organisation de maintien de l'ordre et de sécurité modifiée en profondeur, mais potentiellement plus efficace, efficiente et gérable.

- **Exigences accrues en matière d'éducation** pour tous les cadres supérieurs, et perfectionnement de l'apprentissage des cadres en vue d'améliorer la capacité et les aptitudes de la direction. De nombreuses voix ont répété qu'il fallait accroître le niveau de scolarité exigé, ou du moins souhaité, pour accéder à la haute direction de la police (Jelley 2006; Johnson et coll. 2007; Martin 1995; McKenna 1995; Bureau du vérificateur général de l'Ontario, comité de planification stratégique sur la formation et l'éducation de la police, 1992). Le présent aperçu comprend une liste assez exhaustive des programmes actuels conçus à cette fin (**voir l'annexe 4 ci-jointe**). Depuis, la *U.S. President's Commission on Law Enforcement and Administration of Justice* de 1967, on met de l'avant la vision selon laquelle le professionnalisme policier doit être lié à des exigences

accrues en matière d'éducation. Il peut s'agir d'une éducation multidisciplinaire, interdisciplinaire ou croisée. Toutefois, les objectifs d'apprentissage ultimes devraient contribuer d'une façon ou d'une autre à l'accroissement de la capacité des membres de la haute direction de diriger une organisation de plus en plus complexe.

- **Priorité accordée aux principes de l'apprentissage organisationnel** qui permettront une gestion fondée sur le savoir. En mettant l'accent sur les services de police fondés sur le savoir, on reconnaît clairement l'importance de l'acquisition, l'analyse, la divulgation et l'évaluation des renseignements. Même si, dans le contexte des services policiers, il s'agit habituellement de renseignements criminels (ou de sécurité), c.-à-d. des renseignements de qualité qui seront utilisés à des fins de décisions opérationnelles concernant les enquêtes et d'autres processus tactiques, il faut souligner de nouveau la signification traditionnelle du mot. Cela est tout particulièrement nécessaire à l'échelon de la haute direction des services policiers, où les renseignements opérationnels, les renseignements « émotionnels » (Fabio 2006; Matthews 2007), les renseignements multiples (Gardner 1995; Gardner 2004) et d'autres formes de capacités intellectuelles seront demandés à l'avenir. Apprentissage organisationnel est l'expression que l'on a choisie pour illustrer le concept selon lequel les organisations, ou, plus précisément, les personnes qui se rassemblent pour former l'organisation doivent consciemment, continuellement et de façon créative s'engager dans de nombreuses formes d'apprentissage en vue d'assurer la réussite de l'organisation (Argyris 1993; Dixon 1993; Jushka 1998; Watkins et Marsick 1993).
- **Leadership accru dans la recherche, le perfectionnement et l'innovation.** La GRC devrait être une organisation caractérisée par un programme continu de recherche, d'analyse et d'innovation. Cela signifie qu'elle devrait être désireuse d'examiner de façon critique ses propres activités et leurs répercussions, évaluer son rendement, offrir ses services de façon créative et novatrice, accumuler de l'expérience et des connaissances à partir de ses expériences et de ses propres opérations, se montrer

ouverte aux nouvelles idées, technologies et pratiques exemplaires d'autres organisations de police et de sécurité, être perçue comme un chef de file dans son domaine et encourager les études universitaires essentielles et le développement des connaissances. Bref, elle devrait être une organisation policière de premier plan qui, par la recherche et l'analyse, travaille constamment à peaufiner et à améliorer ses activités et services. Pour ce faire, la GRC doit s'engager réellement dans la recherche, l'analyse et l'innovation « internes » et « externes ». Compte tenu de l'absence d'un « centre de gravité » des activités de recherche et du développement en matière de services policiers au Canada, la GRC pourrait jouer un important rôle de premier plan à l'échelle nationale à cet égard. Cette stratégie soutient la notion selon laquelle la GRC pourrait être une organisation progressiste et novatrice, axée sur la réflexion et visant l'apprentissage et l'amélioration continus et un service de police fondé sur la gestion des renseignements.

#### **4.4 Conclusion**

Il est possible d'examiner les approches prises pour faire face à la crise actuelle de la GRC selon de nombreux points de vue. Nous sommes d'avis que la GRC a l'occasion de faire preuve d'un leadership renouvelé dans ces circonstances exigeantes. Forte d'un nouvel objectif professionnel, la GRC pourrait faire partie d'un nouveau régime de gouvernance et s'efforcer de repenser et de faire avancer la culture et les pratiques de la haute direction du service de police de façon entre autres à changer et à mettre à jour son image traditionnelle. Cela pourrait créer une nouvelle culture au sein de la haute direction basée sur les compétences indissociables des diverses et complexes fonctions policières; de même qu'un nouveau cadre de gestion et une nouvelle culture de gestion qui valorise la diversité, une vaste expérience, les compétences spécialisées, la réflexion stratégique et analytique, la recherche et le développement, les processus décisionnels concertés, un réseau de relations supervisé, etc., tout cela rendu possible grâce à des policiers et des civils scolarisés et chevronnés, travaillant tous en synergie dans une culture ouverte sur l'extérieur.

Cette vision proposée d'une nouvelle culture de la haute direction de la GRC exige de toute évidence davantage de réflexion, et de nombreuses hypothèses et propositions doivent faire l'objet d'une recherche et d'une analyse plus exhaustive. Toutefois, nous estimons, selon les éléments que nous avons examinés, que si la GRC veut prospérer à l'avenir et être non seulement un symbole historique, mais également un symbole d'excellence policière moderne, elle devra trouver de nouvelles et de meilleures façons de gérer ses activités et responsabilités diverses et exigeantes. Pour ce faire, il faudra établir un service de police qui sort davantage de l'idéologie classique de la gestion policière, qui est plus ouvert à l'apprentissage et à l'expérience fondée sur des recherches externes, qui est capable d'attirer les meilleurs gestionnaires et spécialistes de l'interne comme de l'externe et qui s'appuie sur une culture organisationnelle caractérisée par des valeurs éclectiques et qui privilégie l'éducation, l'expérience et l'excellence en matière de gestion. Compte tenu des nombreux défis importants auxquels fait face la GRC à l'heure actuelle et de ceux qui l'attendent à l'avenir, nous estimons qu'il s'agit de la seule solution possible.

## Chapitre 5

### Ressources documentaires

#### 5.1 Références

##### 5.1.1 Culture policière

###### Livres

BITTNER, Egon. *The functions of the police in modern society: a review of background factors, current practices, and possible role models*, Washington (D.C.), National Institute of Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.

BROWN, M.K. *Working the street: police discretion and the dilemmas of reform*, New York, Russell Sage Foundation, 1981.

CHAN, Janet B.L. *Changing police culture: policing in a multicultural society*, New York, Cambridge University Press, 1997.

COADY, Tony et coll. (dir.). *Violence and police culture*, Melbourne, Melbourne University Publishing, 2001.

CRANK, John P. *Understanding police culture*, 2<sup>e</sup> édition, Cincinnati, Anderson Publishing, 2004.

DAWSON, Michael. *The Mountie: from dime novel to Disney*, Toronto, Between the Lines, 1998.

DIXON, David (dir.). *A culture of corruption: changing an Australian police service*, Annandale (Nouvelle-Galles du Sud), Hawkins Press, 1999.

DURIVAGE, André et coll. « L'analyse de la culture organisationnelle : la clé de la planification

stratégique », *Journal du Collège canadien de police*, vol. 16, n° 2, 1992, p. 96-138.

GOLDSMITH, Andrew John. *Complaints against the police: the trend to external review*, New York, Oxford University Press, 1991.

Greene, J.L. et coll. « Implementing community policing: cultural and structural change in police organizations. » In Rosenbaum, D.P. (éd.). *The challenge of community policing: testing the promises*. Thousand Oaks, Californie : Sage Publications, 1994.

HARRISON, Stephen J. *Police organizational culture: using ingrained values to build positive organizational improvement*, 1998. Sur Internet, au 25 septembre 2007 : <http://www.pamij.com/harrison.html>.

Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder and Geoffrey P. Alpert. « Breeding deviant conformity: police ideology and culture. » In Kappeler, Victor E. (éd.). *The police and society*, 3<sup>e</sup> éd. Long Grove, Ill. : Waveland Press, Inc. 2006.

KELLY, William et Nora Kelly. *The Royal Canadian Mounted Police: a century of history, 1873-1973*, Edmonton, Hurtig Publishers, 1973.

MANNING, P.K. *Police work: the social organization of policing*, Cambridge (Massachusetts), The MIT Press, 1977.

MCKENNA, Paul F. *Foundations of community policing in Canada*, Scarborough (Ontario), Prentice Hall Allyn and Bacon Canada, 2000.

SKOLNICK, Jerome. *Justice without trial: law enforcement in a democratic society*, New York, Macmillan, 1994.

### Articles de revues

DEUKMEDJIAN, John Edward. « Reshaping organizational subjectivities in Canada's national police force: the development of RCMP alternative dispute

resolution », *Policing and Society*, vol. 13, n° 4, 2003, pp. 331-348.

DEUKMEDJIAN, John Edward et Willem de Lint. « Community into intelligence: resolving information uptake in the RCMP », *Policing & Society*, vol. 17, n° 3, septembre 2007, pp. 239-256.

DURIVAGE, André et coll. « L'analyse de la culture organisationnelle : la clé de la planification stratégique », *Journal du Collège canadien de police*, vol. 16, n° 2, 1992, p. 96-138.

VAN MAANEN. « Making rank: becoming an American police sergeant », *Urban Life*, vol. 13, 1984, pp. 155-176.

### **Autres sources**

BROWN, David. *Une question de confiance : rapport de l'enquêteur indépendant sur les allégations concernant les régimes de retraite et d'assurances de la GRC*, Ottawa, Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2007.

CHAN, Janet B.L., Sally Doran et Chris Devery. *Learning the craft of policing: police training, occupational culture & professional practice: final report to the New South Wales Police Service and the Australian Research Council*, Nouvelle-Galles du Sud, 1999, s.n.

DEUKMEDJIAN, John Edward. *From community to intelligence: recent trends and transformations in Canadian policing*, sur Internet, au 21 avril 2007 : [http://www.allacademic.com/meta/p32285\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p32285_index.html). Document présenté à la réunion annuelle de l'American Society of Criminology, à Toronto le 5 octobre 2006.

MCDONALD, David C. *Rapport de la Commission d'enquête sur certaines activités de la Gendarmerie royale du Canada*, Ottawa, Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1981.

MURPHY, Christopher. *The social and formal organization of small town policing: a comparative analysis of RCMP and municipal police*, Toronto, 1986. Mémoire de doctorat inédit de la University of Toronto.

### 5.1.2 L'élargissement du mandat de la police

#### Livres

*En quête de sécurité : l'avenir du maintien de l'ordre du Canada*, Ottawa, Commission du droit du Canada, 2006.

ERICSON, Richard et Kevin Haggerty. *Policing the risk society*, Toronto, University of Toronto Press, 1997.

MANNING, Peter. « Security in high modernity: corrupting illusions » ébauche d'un chapitre sollicité en vue d'une publication dans AMIR, Menachem et Stanley Einstein (dir.). *Policing, security and democracy*, Huntsville (Texas), Office of International Criminal Justice, Sam Houston State University, 2002.

MARTIN, Dianne L. « The police role in wrongful convictions: an international comparative study » dans Westervelt, Sandra et John Humphreys (dir.). *Wrongfully convicted: when justice fails*, Piscataway, New Jersey, Rutgers University Press, 2001.

MASTROFSKI, Stephen. « Police knowledge of the patrol beat: a performance measure », Bennett, Richard R. (dir.), *The Police Working Environment: Policy Issues for the Eighties*, Beverly Hills, Sage Publications, 1983.

PALANGO, Paul. *The last guardians: the crisis in the RCMP – and in Canada*, Toronto, McClelland and Stewart, 1998.

#### Articles de revues

AUTEUR INCONNU. « Accountability across the policing field: towards a general cartography of accountability for post-modern policing », *Policing and Society*, vol. 12, n° 4, 2002, pp. 323-338.

DEUKMEDJIAN, John Edward et Willem de Lint « Community into intelligence: resolving information uptake in the RCMP », *Policing & Society*, vol. 17, n° 3 (septembre), 2007, pp. 239-256.

DUPONT, Benoit. « Security in the age of networks », *Policing and Society*, vol. 14, n° 1, 2004, pp. 76-91.

ERICSON, Richard. « Ten uncertainties of risk management », *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice (Revue canadienne de criminologie et de justice pénale)*, vol. 48, n° 3, 2006, p. 345-357.

LEUPRECHT, Christian. « Reforming security management: prospects for the RCMP », *Policy Options (Options politiques)*, septembre 2007, p. 67-72.

MURPHY, Christopher. « Securitizing Canadian policing: a new paradigm for the post 9/11 security state? », *Canadian Journal of Sociology (Cahiers canadiens de sociologie)*, décembre 2007 [à paraître].

SHEARING, Clifford. « Nodal security », *Police Quarterly*, vol. 18, n° 1, 2005, pp. 57-63.

SHEPTYCKI, James. « Transnational policing and the makings of a postmodern state », *British Journal of Criminology*, vol. 35, n° 4, 1995, pp. 613-635.

ZEDNER, Lucia. « Too much security », *International Journal of Sociology of Law*, vol. 31, n° 3, 2003, pp. 155-184.

### **Autres sources**

COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LES ACTIONS DES RESPONSABLES CANADIENS RELATIVEMENT À MAHER ARAR. *Rapport sur les événements concernant Maher Arar : analyse et recommandations*, Ottawa, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 2006.

MALM, Aili et coll. *A 30 year analysis of police service delivery and costing: E Division: research summary*, Abbotsford (C.-B.), School of Criminology and Criminal Justice, University College of the Fraser Valley et Institute for Canadian Urban Research, 2005.

STATISTIQUE CANADA. *Les ressources policières au Canada 2006*, Julie Reitano (dir.), Ottawa, Centre canadien de la statistique juridique, ministre de l'Industrie, 2006.

### 5.1.3 Gouvernance, gestion et culture policières

#### Livres

AAMODT, M.G. *Law enforcement selection: research summaries*, Washington (D.C.), Police Executive Research Forum, 2004.

AUTEUR INCONNU. *The organizational learning cycle: how we can learn collectively*, 2<sup>e</sup> édition, Brookfield (Vermont), Gower, 1999.

ARGYRIS, Chris. *On organizational learning*, Cambridge (Massachusetts), Blackwell Publishing, 1992.

BENNIS, Warren et Patricia Ward Beiderman. *Organizing genius: the secrets of creative collaboration*, New York, Addison-Wesley Publishing, 1997.

Charman, Sarah, Stephen P. Savage and Stephen Cope.  
« Getting to the top: selection and training for senior managers in the police service, » *Social Policy & Administration*, vol. 33, n° 3 (septembre), 1999, pp. 281-301.

Davenport, Thomas H. et Laurence Prusak. *Working knowledge: how organizations manage what they know.* Boston : Harvard Business School Press, 1998.

DIXON, Nancy. *Organizational learning*, Ottawa, Le Conference Board du Canada (rapport 111-93), 1993.

*En quête de sécurité : l'avenir du maintien de l'ordre au Canada*, Ottawa, Commission du droit du Canada, 2006.

ERICSON, R. et K. Haggerty. *Policing the risk society*, Toronto, University of Toronto Press, 1997.

MCKENNA, Paul F. *Foundations of policing in Canada*, Scarborough (Ontario), Prentice Hall Canada Career & Technology, 1998.

MCKENNA, Paul F. *Foundations of community policing in Canada*, Scarborough, Prentice Hall Allyn and Bacon Canada, 2000.

MCKENNA, Paul F. *Police powers II*, Toronto, Prentice Hall, 2003.

Nadler, David A. et coll. *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1995.

PEDDLER, M., J. Burgoyne et T. Boydell. *The learning company: a strategy for sustainable development*, 2<sup>e</sup> édition, Londres, McGraw-Hill, 1997.

SILVERMAN, Eli B. *NYPD battles crime: innovative strategies in policing*, Boston, Northeastern University Press, 1999.

SNETSINGER, Douglas. *Learning leaders: perspectives from Canadian CEOs*, Toronto, Institute of Market Driven Quality de la Faculty of Management à la University of Toronto avec Skill Dynamics Canada, 1993.

SPARROW, Malcolm K., Mark H. Moore et David M. Kennedy. *Beyond 911: a new era for policing*, New York, Basic Books, 1990.

WIECK, Karl E. et Michael G. Bougon. « Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure », dans Sims, Jr. Henry P., Dennis A. Gioia et coll. *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.

### Articles de revues

GUYOT, Dorothy. « Bending granite: attempts to change the rank structure of American police departments », *Journal of Police Science and Administration*, vol. 7, 1979, pp. 253-284.

HANN, et coll. « *Municipal police governance and accountability in Canada: an empirical study*, »

*Canadian Police College Journal*, vol. 9, n° 1, 1985, pp. 1-85.

LEUPRECHT, Christian. « Reforming security management: prospects for the RCMP », *Policy Options (Options politiques)*, septembre 2007, p. 67-72.

MURPHY, Christopher. « Policing postmodern Canada », *Canadian Journal of Law & Society (Revue canadienne de droit et société)*, vol. 13, n° 2 (automne), 1998, p. 1-25.

MURRAY, Tonita. « Commissioner Giuliano Zaccardelli, Royal Canadian Mounted Police, Ottawa Canada », *Police Practice and Research*, vol. 5, n° 4 et 5, 2004, pp. 327-342.

SHEARING, Clifford. « A nodal conception of governance: thoughts on a policing commission », *Policing and Society*, vol. 11, 2001, pp. 259-272.

WOOD, Jennifer. « Cultural change in the governance of security », *Policing & Society*, vol. 14, n° 1 (mars 2004), pp. 31-48.

#### **Autres sources**

Brown, David A. *Une question de confiance : rapport de l'enquêteur indépendant sur les allégations concernant les régimes de retraite et d'assurances de la GRC*, Ottawa, Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2007.

INSTITUT D'ÉTUDES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES DE L'ACCP. *Une nouvelle réalité pour le leadership policier au Canada : rapport de l'Institut d'études stratégiques internationales de l'ACCP*, Ottawa, Association canadienne des chefs de police, 2006.

#### 5.1.4 Vers un nouveau paradigme de la gestion et de la culture policières

##### Livres

ARGYRIS, Chris. *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions, 1993.

AUCOIN, Peter. *The new public management: Canada in comparative perspective*, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques, 1996.

DOERN, G. Bruce. *The road to better public services: progress and constraints in five canadian federal agencies*, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques, 1994.

FERLIE, Ewan et coll. *The new public management in action*, Oxford, Oxford University Press, 1996.

GARDNER, Howard. *Leading minds: an anatomy of leadership*, New York, Basic Books, 1995.

GARDNER, Howard. *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*, New York, Basic Books, 2004.

[Martin, Maurice A. \*Urban policing : anatomy of an aging craft. Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, 1995\*](#)

MATTHEWS, Gerald. *The science of emotional intelligence: knows and unknowns*, Oxford, Oxford University Press, 2007.

SALA, Fabio, Vanessa Urch Druskat et Gerald Mount (dir.). *Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups*, Mahwah (New Jersey), Lawrence Erlbaum, 2006.

SEIDLE, Leslie. *Rethinking the delivery of public services to citizens*, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques, 1996.

WATKINS, Karen E. et Victoria J. Marsick. *Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1993.

### **Articles de revues**

ARGYRIS, Chris. « Savoir se remettre en question », *Harvard L'Expansion*, n° 8 (printemps), 1978, p. 66-76.

BARBERIS, Peter. « The new public management and a new accountability », *Public Administration*, vol. 76 (automne), 1998, pp. 451-470.

JUSHKA, Barbara. « Living a learning model », *Subject To Debate*, vol. 12, n°s 3 et 4 (mars et avril), 1998, pp. 6-8.

## Autres sources

COMITÉ DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE LA FORMATION DES POLICIERS. *Un système d'apprentissage de la police de l'Ontario : rapport final et recommandations*, Toronto, ministère du Solliciteur général de l'Ontario, 1992.

Jelley, Blake. *Leadership needs assessment: the September interim report*. Toronto : Queen's Printer for Ontario, 2006.

Deleted: Skidmore

Deleted: *A force for change: policing 2020*. London : Demos. (<http://www.demos.co.uk/publications/aforceforchange>)

Johnson, Philip et coll. *A national diagnostic on human resources in policing: report for the Police Sector Council*. Ottawa : HayGroup, 2007.

Deleted: (downloaded 21/10/

PRESIDENT'S COMMISSION ON LAW ENFORCEMENT AND ADMINISTRATION OF JUSTICE. *Task force report: the police*, Washington (D.C.), U.S. Government Printing Office, 1967.

## 5.2 Bibliographie

### 5.2.1 Culture policière

#### Livres

COHEN, Howard S. et Michael Feldberg. *Power and restraint: the moral dimension of police work*, New York, Praeger, 1991.

EMERSON, R.P. *Managing operational values and culture in a mid-sized police department*, Sacramento (Californie), California Commission on Peace Officer Standards and Training, 1989.

GOLDSTEIN, Herman. *Policing a free society*, Cambridge (Massachusetts), Ballinger Publishing, 1977.

HUNT, R. G. et John M. Magenau. *Power and the police chief: an institutional and organizational analysis*, Newbury Park, Sage Publications, 1993.

KAPPELER, Victor E., Richard D. Sluder et Geoffrey P. Alpert. « Breeding deviant conformity: police ideology and culture », dans Kappeler, Victor E. (dir.). *The police and society*, 3<sup>e</sup> édition, Long Grove (Illinois), Waveland Press, 2006.

REINER, Robert. *The politics of the police*, 2<sup>e</sup> édition, Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf, 1992.

REUSS-IANNI, E. *Two cultures of policing*, New Brunswick (New Jersey), Transaction Books, 1983.

SKOLNICK, Jerome. « A sketch of the police officer's 'working personality' », dans *Criminal Justice in America: Theory, Practice, and Policy*, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice-Hall, 1996, pp. 89-113.

**Articles de revues**

DURIVAGE, André et coll. « L'analyse de la culture organisationnelle : la clé de la planification stratégique », *Journal du Collège canadien de police*, vol. 16, n° 2, 1992, p. 96-138.

GOLDSMITH, A. « Taking police culture seriously: police discretion and the limits of law », *Policing and Society*, vol. 1, n° 2, 1990, pp. 91-114.

GREENE, J.R. G.P. Alpert et P. Styles. « Values and culture in two American police departments: lessons from King Arthur », *Journal of Contemporary Criminal Justice*, vol. 8, n° 3, 1992, pp. 183-207.

KASURAK, Peter. « Is there a British solution to the RCMP's problems? » *Policy Options (Options politiques)*, septembre 2007 p. 61-66.

LEUPRECHT, Christian. « Reforming security management: prospects for the RCMP ». *Policy Options (Options politiques)*, septembre, 2007 p. 67-72.

**Autres sources**

HEIDENSOHN, Frances. « The impact of police culture: setting the scene: women in policing focusing on the mechanical and political environment. » Document présenté à l'Australian Institute of Criminology Conference, First Australasian Women Police Conference, à Sydney les 29, 30 et 31 juillet 1996.

NILAND, Carmel. « The impact of police culture on women and their performance in policing. » Document présenté à l'Australian Institute of Criminology Conference, First Australasian Women Police Conference, à Sydney les 29, 30 et 31 juillet 1996.

### 5.2.2 L'élargissement du mandat de la police

#### Livres

SHEARING, Clifford. « Toward democratic policing: rethinking strategies of transformation. », dans U.S. Department of Justice. *Policing in emerging democracies: workshop papers and highlights*, Washington (D.C.), National Institute of Justice, 1997.

STENNING, Philip. « Private police and public police: toward a redefinition of the police role », dans Loree, Donald J. (dir.). *Future issues of policing: symposium proceedings*, Ottawa, Collège canadien de police, 1989.

#### Articles de revues

WIECK, K.E. « Small wins: redefining the scale of social problems », *American Psychologist*, vol. 39, n° 1, 1984, pp. 40-49.

#### Autres sources

GENDARMERIE ROYALE DU CANADA. *Analyse de l'environnement 2007*, Ottawa, GRC, 2007.

KPMG. *1998 organizational review of the Edmonton Police Service*, Edmonton, Edmonton Police Commission, 1998.

LONDON POLICE SERVICE. *Workload analysis report*, London (Ontario), London Police Service, 2002.

METROPOLITAN POLICE. *Service improvement review of operational support policing: project initiation document*, Londres, Metropolitan Police, 2003.

MOORE, MARK. « Looking back to look forward: the 1967 Crime Commission report in retrospect », *NIJ Journal*, n° 234 (décembre), 1997pp. 24-30.

YORK REGIONAL POLICE. *Re-structuring front-line service delivery: summary report*, Newmarket (Ontario), York Regional Police, 2002.

### 5.2.3 Gouvernance et gestion policières, et changements culturels

#### Livres

*Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada*. Ottawa, Association canadienne des chefs de police et Association canadienne des policiers et policières, 2001.

ARGYRIS, Chris. *Organization and innovation*, Homeland (Illinois), Richard D. Irwin & the Dorsey Press, 1965.

AUTEUR INCONNU. *On organizational learning*. Cambridge (Massachusetts), Blackwell Publishing, 1992.

AUTEUR INCONNU. *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions, 1993.

BAYLEY, David H. *Police for the future*, Oxford, Oxford University Press, 1994.

BAYLEY, D. et C. Shearing. *The new structure of policing*, Washington (D.C.), National Institute of Justice, 2001.

BIRO, Fred et coll. *Cadres policiers sous pression : étude et analyse des enjeux*, Ottawa, Association canadienne des chefs de police, 2000.

BRADLEY, D., N. Walker et R. Wilkie. *Managing the police: law, organization and democracy*, Brighton, Harvester, 1986.

BRODEUR, Jean-Paul (dir.) *How to recognize good policing: problems and issues*, Washington (D.C.), Thousand Oaks, (Californie), Police Executive Research Forum, Sage Publications, 1998.

- CARTER, Neil, Rudolf Klein et Patrick Day. *How organizations measure success: the use of performance indicators in government*, Londres, Routledge, 1992.
- COUPER, David C. et Sabine H. Lobitz. *Quality policing: the Madison experience*, Washington (D.C.), Police Executive Research Forum, 1991.
- DALLA COSTA, John . *Working wisdom: the ultimate value in the new economy*, Toronto, Stoddart, 1995.
- DAVENPORT, Thomas H. et Laurence Prusak. *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard University Press, 1998.
- DODGE, R. Bruce. *Apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1991.
- DOOB, Anthony N. (dir.). *Thinking critically about police resources*, Toronto, Centre of Criminology (rapport de recherche n° 26), 1993.
- ECK, John E et Nancy G. La Vigne. *Using research: a primer for law enforcement managers*, 2<sup>e</sup> édition, Washington (D.C.), Police Executive Research Forum, 1994.
- GRANGE, T. « Police: changing management », dans Willcocks, L. et J. Harrow (dir.). *Rediscovering public services management*, Maidenhead, McGraw-Hill, 1992.
- HEWITT, Steve. *Riding to the rescue: the transformation of the RCMP in Alberta and Saskatchewan, 1914-1939*, Toronto, University of Toronto Press, 2006.
- HOOVER, Larry T. (dir.). *Quantifying quality in policing*, Washington (D.C.) Police Executive Research Forum, 1996.
- JACOBS, T.O. et E. Jaques. « Leadership in complex systems », dans Zeidner, J. (dir.). *Human productivity enhancement*, New York, Praeger, 1987.

- JACOBS, T.O. et E. Jaques. « Military executive leadership », dans Clark, K.E. et M.B. Clark (dir.), *Measures of leadership*. Greensboro (Caroline du Nord), Center for Creative Leadership, 1990.
- JOHNSTON, L. « Late modernity, governance, and policing », dans Brodeur, Jean-Paul (dir.). *How to recognize good policing: problems and issues*, Washington (D.C.), Thousand Oaks, Californie, Police Executive Research Forum et Sage Publications, 1999.
- JOHNSTON, L. *Policing Britain: risk, security and governance*, Harlow, Longman, 2000.
- JOHNSTON, L. et C. Shearing. *Governing security: explorations in policing and justice*, Londres, Routledge, 2003.
- KIRCHOFF, William E., Charlotte Lansinger et James Burack. *Command performance: a career guide for police executives*, Washington (D. C.), Police Executive Research Forum, 1999.
- KLEIN, David A. (dir.). *The strategic management of intellectual capital*, Boston, Butterworth-Heinemann, 1990.
- KOPER, Christopher S., Edward R. Maguire et Gretchen E. Moore. *Hiring and keeping police officers*, Washington (D.C.), National Institute of Justice, 2004.
- MURPHY, Christopher. « Thinking critically about police resources », dans Doob, Anthony N. (dir.). *Thinking about police resources*, Toronto, Centre of Criminology, University of Toronto, 1993.
- MURPHY, Christopher. *The rationalization of Canadian public policing: a study of the impact and implications of resource limits and market strategies*, Ottawa, Association canadienne des chefs de police, Police Futures Group, 2000.
- NICHOLS, J. *Police force reorganization: getting it right*, Londres, HMSO, 1996.

- OLIVER, Ian. *Police, government and accountability*, Londres, Macmillan Press, 1987.
- ONTARIO PROVINCIAL POLICE. *Organizational review: a process & model for change*, Toronto, Queen's Printer, 1995.
- PAGON, Milan et coll. « European systems of police education and training », dans Pagon, Milan (dir.). *Policing in Central and Eastern Europe: comparing firsthand knowledge with experience from the West*, Ljubljana (Slovénie), College of Police and Security Studies, 1996.
- Police leadership in the 21<sup>st</sup> century: achieving & sustaining executive success: recommendations from the president's first leadership conference*, Washington (D.C.), International Association of Chiefs of Police, 1999.
- REINER, Robert. *Chiefs constables: bobbies, bosses or bureaucrats?*, Oxford, Oxford University Press, 1991.
- ROACH, Kent. « Four models of police-government relationships », dans Beare, Margaret et Tonita Murray (dir.). *Police government relations: who's calling the shots?*, Toronto, University of Toronto Press, 2007.
- ROBBINS, Stephen P. et Nancy Langton. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications. Canadian edition*, Scarborough (Ontario), Prentice Hall Canada, 1999.
- Schein, E.H. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- SCRIVNER, Ellen. *Innovations in police recruitment and hiring: hiring in the spirit of service*, Washington (D.C.), U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Service, 2005.
- Selecting a police chief: a handbook for local government*, Washington (D.C.), International City/County Management Association and the Police Executive Research Forum, 1999.

- SHEEHY, P. *Inquiry into police responsibilities and rewards*, Londres, HMSO, 1993.
- VAUGHN, Jerald R. *How to rate your police chief*, Washington (D.C.), Police Executive Research Forum, 1989.
- WEICK, Karl E. et Michael G. Bougon. « Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure », dans Sims, Jr., Henry P., Dennis A. Gioia et coll. *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1986.
- WEISBURD, David et Anthony A. Braga. « Introduction: understanding police innovation », dans David Weisburd et Anthony A. Braga (dir.), *Police innovation: contrasting perspectives*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, pp. 1-23.
- ZACCARO, S.J. *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*, Washington (D.C.), American Psychological Association, 2001.

### Articles de revues

- ABRAHAMSON, Doug et Bruce Taylor. « Evidence-based policing: are we ready, willing and able? », *Subject To Debate*, vol. 21, n° 2 (février), 2007, pp. 3, 5.
- ACKROYD, S. « Organization contra organizations: professions and organizational change in the United Kingdom », *Organisation Studies*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 599-662.
- BARO, Angnes L. et David Burlingame. « Law enforcement and higher education: is there an impasse? », *Journal of Criminal Justice Education*, vol. 10, n° 1 (printemps), 1999, pp. 57-72.
- BEARE, Margaret et Tonita Murray (dir.). « Ipperwash inquiry: research on police governance, independence and accountability » *The Canadian Review of Policing Research*, vol. 1, 2005.

- BRYETT, Keith. « The policing dynamic », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 22, n° 1, 1999, pp. 30-44.
- BUCKLEY, Leslie Brian. « Attitudes des policières en milieu des carrières à l'égard des études supérieures », *Journal du Collège canadien de police*, vol. 15, n° 4, 1991, p. 271-288.
- CARTER, D., A. Sapp et D. Stephens. « Higher education as a bona fide occupational qualification (BFOQ) », *American Journal of Police*, vol. 7, n° 2, 1988, pp. 1-27.
- CHAN, Janet B.L. « Governing police practice: limits of the new accountability », *British Journal of Sociology*, vol. 50, n° 2, 2000, pp. 251-270.
- COPE, Stephen, Frank Leishman et Peter Starie. « Globalization, new public management and the enabling State: futures of police management », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 10, n° 6, 1997, pp. 444-460.
- CRAWFORD, Adam. « Networked governance and the post-regulatory state? » *Theoretical Criminology*, vol. 10, n° 4, 2006, pp. 449-49.
- DAVIES, Annette. « Change in the UK police service: the costs and dilemmas of restructured managerial roles and identities », *Journal of Change Management*, vol. 1, n° 1, 2000, pp. 41-58.
- DENSTEN, Iain L. « Senior Australian law enforcement leadership under examination » *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 22, n° 1, 1999, pp. 45-57.
- DENSTEN, Iain L. « Senior police leadership: does rank matter? » *Policing: An International Journal of Strategies & Management*, vol. 26, n° 3, 2003, pp. 400-418.

- DRUCKER, Peter. « The age of social transformation » *The Atlantic Monthly*, vol. 274, n° 5 (novembre) 1994, pp. 53-80.
- FELTES, T. « New philosophies in policing » *Police Studies*, vol. 17, n° 2, 1994, pp. 29-48.
- FLEMING, Jenny et George Lafferty. « New management techniques and restructuring for accountability in Australian police organisations » *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 23, n° 2, 2000, pp. 158-168.
- GARVIN, David A. « Construire une organisation intelligente », *Harvard L'Expansion*, n° 70 (automne), 1993, p. 53-64.
- HERBERT, S. « Policing the contemporary city: fixing broken windows or shoring up neo-liberalism », *Theoretical Criminology*, vol. 5, n° 4, 2001, pp. 445-466.
- HOOVER, L. et E. Mader. « Attitudes of police chiefs toward private sector management principles », *American Journal of Police*, vol. 9, n° 4, 1990, pp. 25-34.
- KAPLAN, Robert S., et David P. Norton. « L'évaluation globale des performances, outil de motivation », *Harvard L'Expansion*, n° 65 (été), 1992, p. 7-15.
- KELLING, George L. « Measuring what matters: a new way of thinking about crime and public order », *The City Journal*, vol. 2 (printemps), 1992, pp. 21-34.
- KEMPA, Michael. « Tracing the diffusion of policing governance models from the British Isles and back again: some directions for democratic reform in troubled times » *Police Practice and Research*, vol. 8, n° 2, 2007, pp. 107-123.
- KRATCOSKI, Peter C. « Police education and training in a global society: guest editor's introduction » *Police Practice and Research*, vol. 5, n° 2 (mai), 2004, pp. 103-105.

- KRIMMEL, John T. « The performance of college-educated police: a study of self-rated police performance measures », *American Journal of Police*, vol. 15, n° 1, 1996, pp. 85-96.
- LOADER, I. « Plural policing and democratic governance », *Social and Legal Studies*, vol. 93, n° 3, 2000, pp. 323-345.
- LORD, Vivian B. « Swedish police selection and training: issues from a comparative perspective », *Policing: An International Journal of Strategies & Management*, vol. 21, n° 2, 1998, pp. 280-292.
- LUMB, C. « Standards of professionalization: do the American police measure up? », *Police Studies*, vol. 17, n° 3, 1994, pp. 1-19.
- MAHONY, David et Tim Prenzler. « Police studies, the university and the police service: an Australian study », *Journal of Criminal Justice Education*, vol. 7, n° 2 (novembre), 1996, pp. 283-304.
- MARKS, Monique. « Transforming police organizations from within: police dissident groupings in South Africa », *British Journal of Criminology*, vol. 40, 2000, pp. 557-573.
- MARKS, Monique and Jenny Fleming. “As unremarkable as the air they breathe: reforming police management in South Africa,” *Current Sociology*, Vol. 52, n° 5, 2004 pp. 784-808.
- MCKENNA, Paul F. et Donald G. Evans. « Leadership as learning: learning as leadership », *Police Governor*, vol. 5, n° 2 (automne/hiver), 1995, pp. 13-18.
- MURPHY, Christopher. « Securitizing Canadian policing: a new policing paradigm for the post 9/11 security state? » *Canadian Journal of Sociology (Cahiers canadiens de sociologie)*, 2007 [à paraître].

MURRAY, Tonita. « Looking to the future: the next 100 years of the CACP », *Canadian Police Chief Magazine (La revue des chefs de police du Canada)*, hiver, 2005, p. 21-23.

VICKERS, Margaret H. « Australian police management education and research: a comment from outside the cave », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 23, n° 4, 2000, pp. 506-525.

WALINSKY, Adam. « The crisis of public order », *Atlantic Monthly*, vol. 276, n° 1, 1995, pp. 39-54.

WORDEN, Robert E. « A badge and a baccalaureate: policies, hypotheses, and further evidence », *Justice Quarterly*, vol. 7, n° 3 (septembre), 1990, pp. 565-592.

### **Autres sources**

ASSOCIATION CANADIENNE DES COMMISSIONS DE POLICE. *Best practices: a framework for professionalism and success in police board governance*, Ottawa, Association canadienne des commissions de police, 2005.

ASSOCIATION CANADIENNE DES CHEFS DE POLICE. *Thèmes généraux de la justice pénale : version finale du Rapport du projet international de recherche sur les meilleures pratiques de l'ACCP*, Ottawa, Association canadienne des chefs de police, 2003.

BROWN, Gregory P. *Police executive training needs assessment final report*, Aylmer (Ontario), Association des chefs de police de l'Ontario et Collège de police de l'Ontario, 2000.

CONSEIL SECTORIEL DE LA POLICE. *La police en 2005 : mise à jour de l'étude sectorielle de 2000 et ramifications propres à la planification et la gestion des RH, dans l'immédiat et pour l'avenir*, Ottawa, Conseil sectoriel de la police, 2006.

CONSEIL SECTORIEL DE LA POLICE. *L'univers policier - « Catalyseurs du changement » : enjeu prioritaire – le recrutement ... le défi et le DVD ... « L'Opportunité du*

*changement* », Ottawa, Conseil sectoriel de la police, 2007.

HECK, William P. *Creating a cadre of police leaders: a study of police executive development programs in the United States: a dissertation presented to the Faculty of the College of Criminal Justice*, Sam Houston State University, 1990.

HIMELFARB, Frum. « Training and development in the RCMP », dans *Management challenges in 21<sup>st</sup> century policing: conference proceedings*, publication du compte rendu d'une conférence tenue à Ottawa (Canada) grâce au financement du solliciteur général du Canada et organisée par le Centre of Police Management and Research de la Staffordshire University (Royaume-Uni) et l'Institut canadien de recherche sur le droit et la famille de la University of Calgary, 1995.

LOVEDAY, B. « Dynamics of change: police reform and public policing in the 1990's », document hors-série, n° 2, pp. 1-34, Institute of Police and Criminological Studies, 1995.

LUESBY, Ishtar et Christopher Luesby. *Best practices: addressing diversity in police outreach and recruitment programs for the Ottawa Police Service: draft report, Monday, March 10, 2003*, Ottawa, Service de police de la Ville d'Ottawa, 2003.

MASTROFSKI, Stephen D. *Police organization and management issues for the next decade: prepared for the National Institute of Justice, Police Research Planning Workshop, November 28-29, 2006*, document non publié, 2006.

SHEARING, Clifford. *Réflexion sur les pratiques de gestion policière*, Ottawa, Ministre des Approvisionnements et Services Canada, (Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada, document de recherche n° 12), 1992.

#### 5.2.4 Vers un nouveau paradigme de la gestion et de la culture policières

##### Livres

ALDERSON, J. *Policing freedom*, Plymouth, Macdonald and Evans, 1979.

BAYLEY, D. et Clifford Shearing. *The new structure of policing: description, conceptualization and research agenda*, Washington (D.C.), National Institute of Justice, 2001.

CEYSSENS, P. « Responsabilisation, supervision et droits de la personne en matière de police et de sécurité privée », dans Richardson, J. (dir.). *La police et la sécurité privée : perspectives d'avenir*, Ottawa, Association canadienne des chefs de police, 2000.

ERICSON, R. « The division of expert knowledge in policing and security » dans Böhme, G. et N. Stehr (dir.). *The knowledge society: the growing impact of scientific knowledge on social relations*, Dordrecht, Reidel, 1994.

HERMER, J. et coll. « Policing in Canada in the twenty-first century: directions for law reform », dans Cooley, D. (dir.). *Re-imagining policing in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 2005.

MURPHY, Christopher et C. Clarke. « A study of policing and security in two Canadian communities », dans Cooley, D. (dir.). *Re-imagining policing in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 2005.

##### Articles de revues

LOADER, I. « Consumer culture and the commodification of policing and security », *Sociology*, vol. 33, 1999, p. 373.

LOADER, I et N. Walker. « Policing as a public good: reconstituting the connections between policing and

the state », *Theoretical Criminology*, vol. 5, n° 1, 2001,  
p. 9.

**Autres sources**

NATIONAL ADVISORY COMMISSION ON CRIMINAL JUSTICE  
STANDARDS AND GOALS. *Report on police*, Washington  
(D.C.), U.S. Government Printing Office, 1973.

## Annexe 1 : Dimensions de la reddition de comptes

<b>DIMENSION</b>	<b>DESCRIPTION</b>	<b>EXEMPLE</b>
<b>Interne et externe</b>		
Interne	La reddition de comptes va du bas de l'organisation jusqu'au sommet. Les buts et les objectifs généraux sont définis au sommet et sont communiqués à l'ensemble de l'organisation. Les pouvoirs sont délégués selon le besoin; cette délégation s'accompagne d'un processus de reddition de comptes. La reddition de comptes n'est généralement pas publique, mais elle a lieu au sein de la structure de gestion.	Mécanismes de vérification interne
Externe	Comprend le processus de reddition de comptes des gestionnaires ou des cadres supérieurs devant les organes directeurs; Généralement publique;	Plans d'activités soumis à des fins d'approbation par les organismes dirigeants civils
<b>Politique</b>		
Constitutionnelle	Il s'agit habituellement d'une responsabilité ministérielle; elle comprend la reddition de comptes d'un gouvernement devant son parlement.	Ministre de la Sécurité publique du Canada ou ses homologues provinciaux et territoriaux
Décentralisée	Comprend l'établissement de pouvoirs locaux afin que la reddition de comptes ne subisse pas d'influence politique directe.	Commissions de services de police, commissions de police et autres organes dirigeants civils locaux ou régionaux
Consultative	Complète la démocratie représentative en permettant une participation citoyenne directe. Groupes qui œuvrent à l'extérieur du processus électoral et qui fournissent des commentaires sur des questions de politique publique. La reddition de comptes n'est pas clairement définie dans ces cas.	Associations représentatives de la police (p. ex l'Association canadienne des chefs de police) Comités consultatifs policiers ou communautaires Groupes d'intérêt particulier

<b>Administrative</b>		
Commerciale	Les services gouvernementaux sont financés à même les frais d'utilisation plutôt que le crédit budgétaire. Le cadre redditionnel de plusieurs sociétés d'État suit cette forme.	L'autoroute 407 ETR en Ontario
Liée aux ressources	Comprend la prestation non commerciale de services. Le contrôle budgétaire doit assurer l'efficacité et l'efficacités. Les mesures de la reddition de comptes touchent la gestion des finances, des ressources humaines et de l'actif.	Énergie atomique du Canada ltée
Professionnelle	Comprend une allocation de ressources grandement influencée par des organes professionnels et d'autoréglementation. Échappe au contrôle démocratique direct; reddition de comptes imposée par la loi.	Collèges des médecins et chirurgiens; collège des enseignants
<b>Juridique</b>		
Judiciaire	Comprend un examen des actes des fonctionnaires par l'entremise d'un examen judiciaire	Cour fédérale du Canada; commissions d'enquête (p. ex enquête Air India, enquête Arar)
Quasi-judiciaire	Comprend l'établissement d'un organe dont on peut obtenir le concours dans certains cas. Des organes quasi judiciaires peuvent appliquer la loi de façon administrative. Leur fonctionnement est normalement distant de la dimension politique.	Comité externe d'examen de la GRC; Commission civile de l'Ontario sur la police; Cour canadienne de l'impôt
Réglementaire	Suppose un degré élevé d'autonomie. Vise typiquement un large mandat établi par la loi. Les organes ont le pouvoir de réglementer et de prendre des décisions administratives sans aucune interférence directe des milieux politiques. Domaine redditionnel très complexe.	Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC)

<b>Procédurale et corrélatrice</b>		
Procédurale	Reconnait que si tous intrants exigés sont réunis, les conséquences ou les résultats prévus seront assurés. Met l'accent sur les procédures, les pratiques et les systèmes de gestion. Conformité avec les règles et les règlements.	Ordres permanents Manuels de politiques et de procédures des services de police individuels
Corrélatrice	Comprend la surveillance des extrants visant à établir que les buts ont été atteints. Accent mis sur les résultats, les extrants et les répercussions qui entraîne l'efficacité en matière de reddition de comptes.	Mesures du rendement établies et contrôlées par Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (HMIC), Grande-Bretagne

Adapté de : Leclerc et coll. *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée : Une vue d'ensemble*. Ottawa : CCAF-FCVI, 1996, pp. 57-58.

## Annexe 2 : Structure fonctionnelle de la GRC

Région opérationnelle	Éléments constitutifs	Renseignements supplémentaires
Services fédéraux et régions centrales	Division « A » (Région de la capitale nationale); Division « O » (Ontario); Division « C » (Québec); Opérations fédérales et internationales; Police de protection	<p><b><u>Opérations fédérales et internationales</u></b> :</p> <p>Intégrité des frontières; Drogues et crime organisé; Crime financier (avec Équipes intégrées-police des marchés financiers (EIPMF)); Police internationale (liaison avec INTERPOL et maintien de la paix international)</p> <p><b><u>Police de protection</u></b> : prestation de services de sécurité préventive pour la gouverneure générale, sa famille et ses résidences; le premier ministre, sa famille et ses résidences; les ministres du Cabinet fédéral; les juges de la Cour suprême; les chefs d'État et les diplomates étrangers en visite au Canada; les personnes jouissant d'une protection internationale; les personnes désignées par le ministère de la Sécurité publique du Canada</p>

Région opérationnelle	Éléments constitutifs	Renseignements supplémentaires
Opérations et intégration	Services de police communautaires, contractuels et autochtones; Direction des renseignements criminels; Direction de la planification et des politiques stratégiques	<p><b>Services de police contractuels :</b> prestation de services de police communautaires dans toutes les provinces et tous les territoires (excepté l'Ontario, le Québec et Terre-Neuve-et-Labrador) et des contrats individuels avec les municipalités</p> <p><b>Services de police : autochtones :</b> prestation de services de police aux collectivités des Premières nations dans les provinces et les territoires visés par un contrat</p>
Services nationaux de police	Centre des armes à feu Canada Collège canadien de police Dirigeant principal de l'information Services canadiens de renseignements criminels Direction du service des laboratoires judiciaires Direction des services d'information et d'identité judiciaire Centre national de coordination contre l'exploitation des enfants Direction des opérations techniques	<p><b><u>Le Centre des armes à feu Canada</u></b> a été créé en vue de superviser l'administration de la <i>Loi fédérale sur les armes à feu</i> et du Programme canadien des armes à feu</p> <p><b><u>Le Service canadien de renseignements criminels (SCRC)</u></b> assure la coordination de tous les services de renseignements criminels régionaux et provinciaux à l'échelle du pays, ainsi que la liaison avec les réseaux internationaux de renseignements criminels, la gestion et l'entretien du Système automatisé de renseignements sur la criminalité (SARC), base de données nationale d'information et de renseignements criminels et la prestation de produits et de services en matière de renseignements stratégiques aux</p>

		<p>organismes d'application de la loi</p> <p><b><u>La Direction du service des laboratoires judiciaires</u></b> mène des analyses scientifiques sur les éléments de preuve recueillis sur les scènes de crime, présente des preuves médico-légales dans le cadre de procès, assure la recherche et le développement touchant les nouvelles méthodes médico-légales, traite les échantillons d'ADN, fournit des services d'identification balistique ainsi que des services toxicologiques dans le cadre du programme d'expert en reconnaissance des toxicomanes</p> <p><b><u>La Direction des services d'information et d'identité judiciaire</u></b> travaille à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un réseau national de systèmes et de technologies ayant trait aux renseignements policiers pour soutenir l'identification des criminels et les enquêtes; comprend le Centre d'information de la police canadienne (CIPC), le Service de l'identité judiciaire et l'Équipe nationale de soutien à l'application de la <i>Loi sur les armes</i> (ENSALA)</p> <p><b><u>Le Centre national de coordination contre l'exploitation des enfants (CNCEE)</u></b> est responsable de la coordination, de la collaboration et de la collecte de</p>
--	--	---

		<p>renseignements concernant l'exploitation sexuelle en ligne des enfants; comprend le Système d'analyse contre la pornographie juvénile (CETS) et la Banque canadienne d'images contre l'exploitation des enfants (BCIEE)</p> <p><b><u>Les Opérations techniques</u></b> assurent la mise en œuvre du Registre national des délinquants sexuels; participent au Programme canadien de modernisation des produits cryptographiques et fournissent des services relatifs au Système d'analyse des liens entre les crimes de violence (SALVAC) à dix pays européens et à deux États américains</p>
Gestion générale et contrôle	Gestion de l'actif Finances Approvisionnement et contrats Bureau de la modernisation de la fonction de contrôleur	<p>Responsable de l'excellence dans tous les domaines de l'administration financière, et de la gestion des actifs et des installations, y compris la passation de marchés et la gestion de l'approvisionnement</p> <p><b><u>Vérification et Évaluation</u></b> ce service soutient les responsabilités en matière de gouvernance à l'État-major supérieur et fournit des services à l'ensemble de la GRC; Vérification et Évaluation interne adhèrent à la politique du Conseil du Trésor sur les fonctions de vérification et d'évaluation, y compris : les stratégies et les pratiques en matière de gestion du risque, les</p>

		<p>systèmes, pratiques et cadres de contrôle de la gestion et les renseignements à des fins décisionnelles et redditionnelles</p> <p><b><u>Le Bureau de la modernisation de la fonction de contrôleur</u></b> est un service permanent depuis avril 2002; il fournit aux gestionnaires de la GRC des renseignements financiers et non financiers intégrés sur le rendement, des systèmes de contrôle appropriés et un cadre de valeurs, de fondements éthiques et de pratiques éthiques communes afin de promouvoir un leadership efficace et une reddition de comptes rigoureuse dans l'ensemble de l'organisation</p>
Région de l'Atlantique	<p>Division « B » (Terre-Neuve-et-Labrador)</p> <p>Division « H » (Nouvelle-Écosse)</p> <p>Division « J » (Nouveau-Brunswick)</p> <p>Division « L » (Île-du-Prince-Édouard)</p>	<p>La division « B » n'est pas un service de police provinciale à part entière; dans plusieurs parties de la province, elle partage ses tâches avec la Force policière royale de Terre-Neuve</p>

<b>Région opérationnelle</b>	<b>Éléments constitutifs</b>	<b>Renseignements supplémentaires</b>
Région du Nord-Ouest	Division « D » (Manitoba) Division « F » (Saskatchewan) Division « G » (Territoires du Nord-Ouest) Division « V » (Territoire du Nunavut) Division « K » (Alberta) Division « Dépôt » (Regina, Saskatchewan)	
Région du Pacifique	Division « E » (Colombie-Britannique) Division « M » (Territoire du Yukon)	

### Annexe 3 : Catégories d'emploi des membres civils de la GRC

La GRC compte environ 26 000 employés, y compris des employés réguliers (c.-à-d. des agents de police assermentés et prêts à être localisés n'importe où au Canada), des membres civils (c.-à-d. des personnes recrutées pour leurs compétences techniques spécialisées et également prêtes à être mutées partout au Canada) et des employés de la fonction publique.

Le tableau suivant illustre la large gamme des compétences et des habiletés fonctionnelles requises par des membres civils de la GRC.

#### Domaines de compétence des membres civils de la GRC

Scientifique/Professionnel	Technique	Administratif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toxicologie</li> <li>• Chimie</li> <li>• Biologie (ADN)</li> <li>• Droit</li> <li>• Dactylotechnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service de l'air</li> <li>• Instrumentation et technologie</li> <li>• Expertise de documents</li> <li>• Expertise de contrefaçons</li> <li>• Armes à feu</li> <li>• Information et technologie</li> <li>• Télécommunications</li> <li>• Technologie électronique et mécanique</li> <li>• Ingénierie électronique et mécanique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse d'enquête</li> <li>• Analyse de renseignements criminels</li> <li>• Services stratégiques</li> </ul>

Source : [http://www.GRC-grc.gc.ca/recruiting/civ\\_f.htm](http://www.GRC-grc.gc.ca/recruiting/civ_f.htm) (site consulté le 31 octobre 2007)

Le tableau ci-dessus témoigne du haut degré d'engagement de la GRC envers des employés civils possédant des compétences spécialisées et un niveau de scolarité élevé. Cette réalité fait en sorte que l'organisation doit absolument s'assurer que ses cadres supérieurs sont bien positionnés

pour assurer un leadership dans cet important échelon du service. Puisque des membres civils assument une gamme complète de responsabilités essentielles à l'organisation, il est impératif que la GRC assure un leadership important, adéquat et durable sur tous ses employés.

## **Annexe 4 : Programmes de formation et de perfectionnement des cadres**

La section suivante présente un résumé de plusieurs programmes de formation et de perfectionnement, ainsi que d'initiatives et de cours destinés aux cadres de la police, tiré d'un échantillon international. Cette liste, bien qu'incomplète, est représentative des tendances actuelles liées à cet important aspect du leadership de la police.

### **A4.1 AU CANADA**

#### **A4.1.1 Collège canadien de police**

Le Collège canadien de police à Ottawa a le mandat d'offrir une gamme de possibilités de formation et d'apprentissage à tous les services de police du Canada. Le Collège soutient les services de police intégrés par le truchement du perfectionnement des compétences policières en matière de leadership et de gestion requises pour une gamme de fonctions administratives et opérationnelles. Dans le cadre de cet engagement, le Collège offre des programmes de perfectionnement des cadres par l'entremise de son Centre des cadres policiers. Le Centre des cadres policiers se concentre sur les programmes de maintien des connaissances spécialisées, des compétences et des capacités. Voici quelques exemples :

- *Cours d'administration policière supérieure* — cours conçu pour les gestionnaires intermédiaires en vue de faciliter l'acquisition de compétences à cet échelon de leadership. S'appuyant sur la théorie et la pratique en matière d'éducation des adultes, ce programme comprend des approches de résolution de problèmes et des exemples pratiques tirés d'expériences policières récentes.
- *Perfectionnement des cadres supérieurs policiers (PCSP)* — cours qui combine des composantes en classe et en ligne dans le but d'accroître les compétences des participants en matière de leadership dans un service de police dynamique et moderne. On examine des

modèles théoriques en vue d'établir des liens avec l'expérience réelle des organisations policières, et les cadres supérieurs policiers peuvent fréquemment bénéficier de l'expérience de collègues du Canada et de l'étranger.

- *Ateliers* — le Centre offre des ateliers personnalisés portant sur une multitude de sujets particuliers, y compris : planification opérationnelle stratégique, crime organisé, compétences en réflexion critique, services de police et politique, relations professionnelles policières, mondialisation et droits de la personne, entre autres sujets.

#### **4.1.2 Association canadienne des chefs de police, Institut international d'études stratégiques**

En 2004, l'Association canadienne des chefs de police (ACCP) a approuvé la création de l'Institut international d'études stratégiques (IIES) en tant qu'initiative unique d'apprentissage des cadres supérieurs de la police. En 2003, l'équipe du projet international de recherche sur les meilleures pratiques, de l'ACCP, a été déployée sous la direction de trois groupes d'études différents en vue d'examiner attentivement les questions suivantes :

- lutte contre le terrorisme lié au crime organisé transnational;
- pratiques en matière de diversité et tendances émergentes en matière de criminalité;
- services de police plurigouvernementaux et prévention de la criminalité axée sur la technologie.

Les équipes d'études ont terminé leur travail et ont préparé pour l'ACCP un rapport qui a débouché sur l'établissement du modèle d'apprentissage en leadership de l'IIES. Perspicace, le groupe de l'IIES a compris qu'il existe une « nouvelle réalité du leadership policier au Canada ».

En 2006, dix-sept officiers supérieurs de police provenant de différentes organisations policières canadiennes ont participé au programme de l'IIES; les cadres ont été divisés en quatre équipes d'études. Le programme de l'IIES devrait être de

nouveau offert en 2008. Toutefois, les renseignements détaillés sur le contenu particulier de cette formation des cadres supérieurs ne sont actuellement pas accessibles<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> **Remarque :** Quatre officiers brevetés de la GRC ont participé à l'équipe du projet de 2003, et six officiers de la GRC ont participé au programme de l'IIES en 2006.

### A4.1.3 Conseil sectoriel de la police du Canada

Le Conseil sectoriel de la police du Canada a vu le jour grâce à un financement de Développement des ressources humaines Canada (DRHC); il est chargé de chapeauter la recherche et la coordination dans le secteur des services de police publics à l'échelle du pays. Il est le fruit d'une importante collaboration entre l'Association canadienne des chefs de police et l'Association canadienne des policiers. Le Conseil sectoriel de la police du Canada s'est immédiatement concentré sur les améliorations urgentes qu'il fallait apporter dans les pratiques de gestion des ressources humaines stratégiques. Ces besoins ont tout d'abord été cernés dans le cadre d'une étude (2000) préparée par PricewaterhouseCoopers, intitulée : *Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada*. Dans ce rapport, les auteurs ont formulé plusieurs recommandations qui visaient les améliorations nécessaires dans le domaine de la gestion des ressources humaines pour attirer, recruter, former, orienter et encadrer la prochaine génération de policiers.

Un conseil d'administration assure l'orientation du Conseil sectoriel de la police du Canada, et l'organisme travaille à l'amélioration des pratiques, des politiques et des programmes relatifs aux ressources humaines à l'échelle du pays. En mars 2006, le Conseil sectoriel de la police du Canada a publié un document de suivi intitulé : *La Police en 2005 : mise à jour de l'étude sectorielle de 2000 et ramifications propres à la planification et la gestion des RH, dans l'immédiat et pour l'avenir*. Même s'il n'est pas axé sur les enjeux liés au perfectionnement des cadres supérieurs policiers, ce rapport présente de nombreuses recommandations qui inciteront les cadres supérieurs policiers canadiens à remettre en question la façon dont ils s'efforcent d'assurer un leadership de qualité sur leurs membres ainsi qu'une intendance consciencieuse à l'intention du public, dont il cherche à maintenir la confiance.

#### **A4.1.4 Centre of Excellence in Policing, Fire and Safety Management, Schulich Executive Education Centre, Université York**

Ce centre d'excellence sur la gestion des services de police, d'incendie et de sécurité a récemment été fondé et relève du Schulich Executive Education Centre (SEEC) et vise à offrir des cours, des ateliers, des séminaires et des projets de recherche concernant trois secteurs donnés : services de police, d'incendie et de sécurité. À compter de 2008, le centre offrira des programmes de maîtrise, conçus pour offrir aux participants un accès à des experts en la matière grâce à dix modules d'apprentissage à l'intention des candidats de la haute direction. Le programme de perfectionnement du leadership des cadres supérieurs comprend les modules suivants :

- services de police, d'incendie, de sûreté et de sécurité contemporains : théorie et pratique;
- fondements de la gestion stratégique;
- planification opérationnelle et gestion financière;
- engagement et mobilisation communautaires;
- assurance de la qualité et pratiques exemplaires;
- acuité politique et pratique connexe;
- gestion du risque, éthique et intégrité;
- leadership et renouvellement organisationnel;
- compétence culturelle dans un monde en évolution;
- communication de l'engagement organisationnel et collaboration.

#### **A4.1.5 Programme de leadership policier, Rotman School of Business, Université de Toronto**

Ce programme spécialisé, rendu possible grâce à un partenariat entre la Rotman School of Business et l'Association des chefs de police de l'Ontario, vise particulièrement le perfectionnement des cadres policiers supérieurs; il est offert depuis 2003. Les cours du programme sont en grande partie donnés par les enseignants de l'école de gestion.

### **A4.2 EN GRANDE-BRETAGNE**

#### **A4.2.1 Her Majesty's Inspectorate of Constabulary**

L'organisme Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (HMIC) est chargé, depuis près de 150 ans, d'effectuer un examen attentif des services policiers en Angleterre et au pays de Galles en vue d'améliorer leur efficacité. Les membres du HMIC sont nommés par la Couronne sur recommandation du Home Secretary et relèvent directement du Her Majesty's Chief Inspector of Constabulary, conseiller principal en matière de services policiers au Home Secretary. Le Chief Inspector est indépendant du Home Office et des services de police.

Le HMIC effectue une série d'inspections afin de remplir son mandat, y compris :

- évaluations de base;
- inspections de base de l'unité de commandement;
- inspections de l'examen du rapport coût-efficacité;
- protocoles d'inspection;
- inspections de domaines conjoints;
- inspections thématiques;
- inspections effectuées par des spécialistes.

Les efforts du Home Office, du HMIC et de l'Audit Commission ont permis de faire des progrès quant aux façons de repérer les « éléments prometteurs » potentiels au sein des services de police pour doter dans l'avenir des postes de direction. Différentes approches de « promotions rapides » ont été appliquées, adaptées et améliorées et ont été

fructueuses dans une certaine mesure (Charman, Savage et Cope 1999). Placées sous la rubrique « projets », ces initiatives ont permis de rationaliser et d'accélérer le processus de promotion pour ces personnes. Entre autres projets, mentionnons les suivants :

- ✓ projet de recrutement de diplômés;
- ✓ bourse Bramshill;
- ✓ cours particulier;
- ✓ projet de promotion accélérée;
- ✓ perfectionnement de haut niveau (davantage de détails sont fournis dans la section National Policing Improvement Agency, ci-dessous).

#### **A4.2.2 National Policing Improvement Agency**

Anciennement connue sous le nom de Bramshill College, cette organisation de perfectionnement des cadres supérieurs de la police a été englobée par un organisme appelé la National Policing Improvement Agency (NPIA) (organisme national de perfectionnement des services policiers), créé en avril 2007. La NPIA est chargée d'offrir une gamme de services aux services de police à l'échelle de la Grande-Bretagne, y compris en ce qui concerne la conception, l'exécution et l'évaluation de programmes de perfectionnement nationaux destinés aux agents de police de tous les échelons, de l'agent de police aux cadres supérieurs.

La NPIA offre des cours sur une gamme exhaustive de sujets policiers, dont la gestion, les opérations et d'autres domaines d'actualité. Ces cours visent entre autres à faire avancer, à améliorer et à renforcer le leadership au sein des services de police. La NPIA a élaboré un cadre pour la qualité du leadership policier qui établit les composantes précises du leadership relatives au style, aux valeurs, à l'éthique, aux normes et aux compétences. Selon ce cadre, le leadership policier compte cinq échelons fondamentaux :

1. gestion par l'exemple
2. gestion des autres
3. gestion d'équipes
4. gestion d'unités
5. gestion d'organisations.

De plus, le cadre pour la qualité du leadership policier cerne trois qualités fondamentales du leadership qui précisent mieux la vision du type de leadership attendu des services de police :

- intégrité personnelle;
- conscience personnelle;
- volonté à réussir.

Afin de soutenir ce perfectionnement en matière de leadership, la NPIA offre plusieurs cours qui visent le perfectionnement personnel continu :

- programme de perfectionnement du leadership des cadres supérieurs (module à l'intention des cadres supérieurs);
- cours sur le commandement stratégique (en vue de préparer les agents de police britanniques à occuper des postes les plus élevés au pays; il s'agit d'une exigence obligatoire pour être membre de l'Association of Chief Police Officers (ACPO));
- programme de perfectionnement des agents en chef;
- programme de leadership stratégique international.

De plus, la NPIA a présenté une autre innovation intéressante qui concerne la mise en place d'un **projet de perfectionnement de haut niveau** (actuellement à l'examen). On a conçu cette initiative pour repérer et soutenir les personnes possédant un talent exceptionnel et le potentiel d'être de futurs chefs des services de police.

La NPIA, par l'entremise de son unité des services juridiques, publie un périodique mensuel très utile, le *Digest*, qui résume de façon régulière les nombreux changements, enjeux et faits nouveaux ayant une incidence sur les organisations policières dans l'ensemble de la Grande-Bretagne. Ce document a une pertinence considérable pour les services de police canadiens, puisque les deux pays partagent une tradition juridique commune ainsi que des modèles d'administration policière et d'opération qui se ressemblent étroitement.

### **A4.2.3 Université de Cambridge, Institute of Continuing Education**

Au sein de l'Institute of Continuing Education, l'Université de Cambridge offre un diplôme universitaire de premier ou deuxième cycle en criminologie appliquée et gestion de la police aux chefs policiers actuels et futurs. À l'origine un partenariat entre l'Institute of Criminology et le National Police Leadership Centre (Centrex), ce programme d'éducation s'appuie sur les concepts de perfectionnement professionnel, d'apprentissage concerté, de réflexion critique et de pratique réflexive. Le programme porte sur quatre principaux sujets :

- application de la recherche aux stratégies policières;
- maintien de l'ordre dans les sociétés contemporaines;
- analyse de crimes et criminologie;
- diminution du crime et du nombre de victimes

Au premier cycle, les participants doivent rédiger trois dissertations, et les candidats à la maîtrise doivent rédiger une dissertation supplémentaire, un document sur les méthodes de recherche et une thèse bien étayée. Le programme est d'une durée d'un an pour le diplôme et d'une année supplémentaire pour la maîtrise.

## **A4.3 DE L'UNION EUROPÉENNE**

### **A4.3.1 Collège européen de police**

Le Collège européen de police (CEPOL) a été fondé en 2005 et relève de l'agence de l'Union européenne (décision du Conseil 2005/681/JAI). Le Collège a pour mission de rassembler les cadres policiers supérieurs de l'Europe en vue d'établir un réseau visant à favoriser la coopération transfrontalière concernant la lutte contre la criminalité, la sécurité publique et les enjeux liés au maintien de l'ordre social, grâce à des activités de formation et à des recherches.

Le CEPOL est dirigé par un conseil d'administration composé de représentants d'État membres de l'UE. En général, il s'agit des directeurs de collèges nationaux de formation policière

de ces pays. À l'heure actuelle, plusieurs comités établis par le conseil d'administration s'occupent des dossiers suivants :

- le programme annuel;
- le budget et l'administration;
- la formation et la recherche;
- la stratégie.

Le secrétariat de CEPOL est situé à Bramshill (Grande-Bretagne) et compte environ 25 employés assurant le fonctionnement au quotidien de l'agence.

## **A4.4 AUX ÉTATS-UNIS**

### **A4.4.1 Police Executive Research Forum**

Le Police Executive Research Forum (PERF) (Forum de recherche des cadres de la police) a été fondé en 1976 en tant qu'organisation nationale qui permettrait le débat, la recherche et la collaboration et la remise en question des pratiques policières traditionnelles. Cette organisation est composée de cadres supérieurs provenant des principales organisations d'exécution de la loi de la ville, du comté ou de l'État. Le PERF tire principalement son financement de subventions et de contrats gouvernementaux ainsi que de partenariats avec des fondations privées et d'autres organisations. Le PERF a mené beaucoup d'examens des changements organisationnels et offre à la communauté policière un important soutien en matière de recherche.

Les villes ont souvent recours aux services du PERF en temps de crise, de conflit et de transformation. Par conséquent, l'organisation a accumulé une importante expertise dans la prestation de services de gestion et de consultation adaptés aux professionnels de l'exécution de la loi. En raison de son expérience dans l'exécution d'examens organisationnels, plusieurs grandes villes américaines ont retenu les services du PERF pour qu'il mène des études exhaustives sur la gestion afin de trouver des solutions stratégiques.

#### A4.4.2 Senior Management Institute for Policing

Le Senior Management Institute for Policing (SMIP) est un programme de perfectionnement des cadres policiers supérieurs parrainé par le PERF et administré par l'Université de Boston. On propose aux participants une série de séances qui portent sur les concepts et les pratiques de gestion les plus actuels; les séances sont animées par des professeurs possédant des compétences pratiques et théoriques dans des domaines liés aux services de police et à la sécurité publique. Mentionnons les personnes suivantes :

- *Malcolm K. Sparrow* — professeur de la pratique en gestion publique et titulaire de la chaire du programme de gestion stratégique à l'intention des cadres d'organismes de réglementation et d'exécution de la loi de la Kennedy School of Government de l'Université Harvard;
- *Mark H. Moore* — fondateur du comité des programmes des cadres de la Kennedy School, professeur au Hauser Center for Nonprofit Organizations et directeur de ce centre;
- *Herman B. Leonard* — professeur de gestion publique à la Kennedy School of Government de l'Université Harvard, il enseigne le leadership, la stratégie organisationnelle, la gestion de crise et la gestion financière;
- *Brian S. Mandell* — maître de conférences en politiques publiques et directeur du Kennedy School's Negotiation project, il enseigne la théorie et la pratique dans le domaine de la négociation et son enseignement met l'accent sur l'établissement du consensus dans les conflits politiques nationaux et internationaux;
- *Edwin Delattre* — doyen émérite et professeur d'éducation à l'école d'éducation de l'Université de Boston, il est professeur résident en éthique appliquée et est l'auteur de *Character and Cops*, ouvrage considéré comme une œuvre déterminante dans le domaine de l'éthique policière.

#### **A4.4.3 John F. Kennedy School of Government, Université Harvard**

La John F. Kennedy School of Government de l'Université Harvard offre des programmes hautement reconnus auprès des cadres supérieurs policiers américains. Ces programmes ont été conçus pour fournir aux participants l'occasion d'étudier avec des professeurs renommés dans le domaine du gouvernement et de l'administration. Ils continuent d'offrir de la formation de haute qualité aux administrateurs gouvernementaux des niveaux supérieurs. De nombreux membres de la faculté, qui sont toujours actifs au sein du programme SMIP offert par le PERF (voir ci-dessus), sont aussi chercheurs à la John F. Kennedy School of Government et partagent une importante expérience dans ce domaine.

#### **A4.4.4 Federal Bureau of Investigation**

L'école nationale du Federal Bureau of Investigation (FBI), située à Quantico (Virginie), offre une importante formation en perfectionnement du leadership aux cadres supérieurs policiers américains et internationaux. Le FBI maintient une unité sur le leadership et les sciences de la gestion, qui comprend les éléments suivants :

National Executive Institute (NEI) — il s'agit d'un programme de formation conçu pour les cadres supérieurs d'organismes d'exécution de la loi des municipalités, des comtés et des États. Les participants à ce programme, qui consiste en trois séances d'une semaine échelonnées sur plusieurs mois, ne sont pas tous Américains. De l'avis des leaders du milieu policiers, c'est un programme de prestige. Le programme NEI a été lancé en 1976, et plus de 500 cadres supérieurs l'ont suivi; en conséquence, ils peuvent devenir des associés du NEI (NEIA). Il existe une association continue qui réunit les diplômés du programme, plus particulièrement dans le cadre d'une conférence de formation annuelle. La conférence des NEIA s'est tenue à Toronto en 2006 et a été organisée par les services de police de Toronto.

De plus, depuis 1981, le FBI organise une série de séminaires de deux semaines connus sous le nom de Law Enforcement

Executive Development Seminar (LEEDS). Ces programmes s'adressent aux cadres supérieurs travaillant dans des organismes chargés de l'exécution de la loi de taille moyenne et portent habituellement sur les sujets suivants :

- leadership;
- planification stratégique;
- questions juridiques;
- relations de travail;
- relations avec les médias;
- enjeux sociaux;
- programmes de police.

En plus du programme LEEDS, le FBI a créé une série de collèges de commandement régionaux qui visent à combler les besoins en apprentissage des cadres supérieurs de petites organisations policières des quatre coins des États-Unis. Il existe actuellement environ 16 collèges de commandement qui s'inspirent du programme LEEDS. Les diplômés du programme LEEDS et des collèges de commandement régionaux ont l'occasion de devenir membres de la Law Enforcement Executive Development Association (LEEDA) et, par conséquent, ont la possibilité de suivre un apprentissage continu dans le cadre de conférences de formation annuelles.

#### **A4.4.5 RAND Center on Quality Policing**

Le groupe de réflexion américain RAND a établi le centre pour la qualité des services de police au sein de son Infrastructure, Safety and Environment Center (ISE) en reconnaissance de l'importance des services de police pour les gouvernements locaux et de l'augmentation de la demande à laquelle font face ces services. Puisque les services de police constituent le service le plus cher fourni par les gouvernements locaux, le centre vise à assurer la meilleure exploitation possible de ces ressources.

Le Center on Quality Policing a vu le jour en 2006 et est chargé d'entreprendre des études et des recherches qui amélioreront l'efficacité et l'efficacité des organisations policières à l'égard de quatre thèmes principaux :

1. pratiques exemplaires;
2. mesure du rendement;
3. utilisation de la technologie;
4. planification des services.