

**« THE PURSUIT OF QUALITY ASSURANCE IN LAW
ENFORCEMENT »**

3 septembre 2007

Au cours de l'année 2005 l'état-major de la Sûreté du Québec a décidé d'implanter une approche qualité au sein de l'institution.

Le contexte dans lequel évolue la Sûreté du Québec explique la décision de l'état-major :

- a. Les citoyens et les élus ont des attentes de plus en plus grandes envers les organismes gouvernementaux en général et les services policiers en particulier.
 - i. Sur la qualité des services dispensés
 - ii. Sur l'efficience de la gestion
- b. Loi sur l'administration publique du Québec
 - i. Modernisation de l'état québécois
 - ii. Augmentation de la qualité des services / réduction des coûts de fonctionnement (faire plus avec moins)
- c. Nombre important d'officiers vers la retraite.
 - i. Entre 2005 et 2007 : env. 30 % ont pris leur retraite
 - ii. De 2007 à 2009 : 10 à 15 % prévoient faire de même

Création du bureau de l'ACSQ, sous l'autorité du Directeur général adjoint de la Grande fonction des affaires institutionnelles. Le mandat du bureau :

- a. repérer l'approche la plus appropriée pour notre organisation
- b. adapter l'approche à notre contexte
- c. déployer l'approche au sein de la Sûreté du Québec

L'approche doit viser l'amélioration des pratiques de gestion sur laquelle repose essentiellement l'augmentation de la qualité des services offerts aux citoyens. L'approche doit ainsi permettre :

- a. Le développement des gestionnaires
- b. La préparation de la relève de gestion
- c. Le transfert des connaissances

Afin d'atteindre ses objectifs le bureau de l'ACSQ a retenu 4 principes directeurs lors du développement de l'approche

- a. Gestionnaire au volant
 - i. Maître d'œuvre de la démarche (avec l'accompagnement de l'ACSQ)
 - ii. Favorise son apprentissage et son développement en tant que gestionnaire
 - iii. Permet au gestionnaire d'avoir une meilleure vision de la situation de son unité
 - iv. Entraîne son adhésion au projet
 - v. Assure le coaching de ses subalternes pour le déploiement de la démarche dans son unité
- b. Déploiement en cascade (du haut vers le bas de l'organisation)
 - i. Assure l'intégration verticale et la cohérence entre les niveaux
 - ii. Démontre l'importance accordée au dossier par la haute direction et la volonté de s'améliorer et de se transformer
 - iii. Le gestionnaire prend ainsi part à la démarche à deux niveaux : en tant que participant à la démarche de son supérieur, puis comme gestionnaire au volant avec sa propre équipe de gestion
- c. Démarche consensuelle (Les priorités d'améliorations sont identifiées par consensus au sein de l'équipe de gestion)

- i. favorise la transparence
 - ii. procure une vision commune de la situation
 - iii. amène l'engagement et l'adhésion aux priorités identifiées
- d. Gestion des connaissances
 - i. Favorise l'apprentissage, le déploiement, le transfert et l'intégration des bonnes pratiques de gestion recensées à la Sûreté du Québec

Approche retenue

L'approche retenue consiste sommairement à :

- a. établir un diagnostic de la gestion de l'unité au cours duquel les forces (pour permettre l'apprentissage) et les opportunités d'amélioration sont identifiées par consensus;
- b. développer d'un plan d'amélioration à partir des opportunités d'amélioration identifiées;
- c. mettre en œuvre le plan établi par l'équipe de gestion;
- d. répéter le cycle de façon continue.

L'approche adoptée par la Sûreté du Québec est inspirée de celle utilisée par la police fédérale Belge et la police Néerlandaise (respectivement depuis près de 5 et 10 ans). C'est d'ailleurs une approche répandue dans les organisations policières en Europe.

L'expérience européenne démontre qu'elle permet d'atteindre les objectifs visés et est adaptée au domaine policier.

L'outil diagnostique

En collaboration avec le Mouvement Québécois de la Qualité (MQQ), la Sûreté du Québec utilise le *Qualimètre*© comme outil diagnostique.

Il s'agit d'un référentiel, sous forme de questionnaire, qui propose une structure d'analyse systémique, axée sur les résultats et les moyens déployés dans l'ensemble de l'organisation pour les atteindre, ainsi que la réponse aux besoins et attentes légitimes de la clientèle. Nos pratiques de gestion sont répertoriées selon celles d'entreprises reconnues mondialement pour leur performance, pour chacune des catégories suivantes :

1. Leadership
2. Planification stratégique
3. Attention accordée aux clients et au marché
4. Mesure, analyse et gestion de l'information
5. Attention accordée aux ressources humaines
6. Gestion des processus
7. Résultats de l'organisation

Le *Qualimètre* est une adaptation du *Malcolm Baldrige*, utilisé au États-Unis et ailleurs dans le Monde. (*European foundation for quality management (Europe)*, *National Quality institute (Canada)*).

En terminant, la complexité de la société et la rapidité avec laquelle elle évolue imposent aux gestionnaires des efforts constants et soutenus afin de répondre aux attentes et aux besoins des différentes parties prenantes à la réalisation de notre mandat. Désormais, les résultats attendus des organisations policières performantes vont bien au-delà des traditionnelles statistiques en regard de la criminalité et de la sécurité routière. Puisque la qualité des services passe aussi par l'efficacité de la gestion, La Sûreté du Québec mise sur l'approche de l'amélioration continue pour demeurer performante et efficace.