

L'EXCELLENCE DANS LA FONCTION DE POLICE

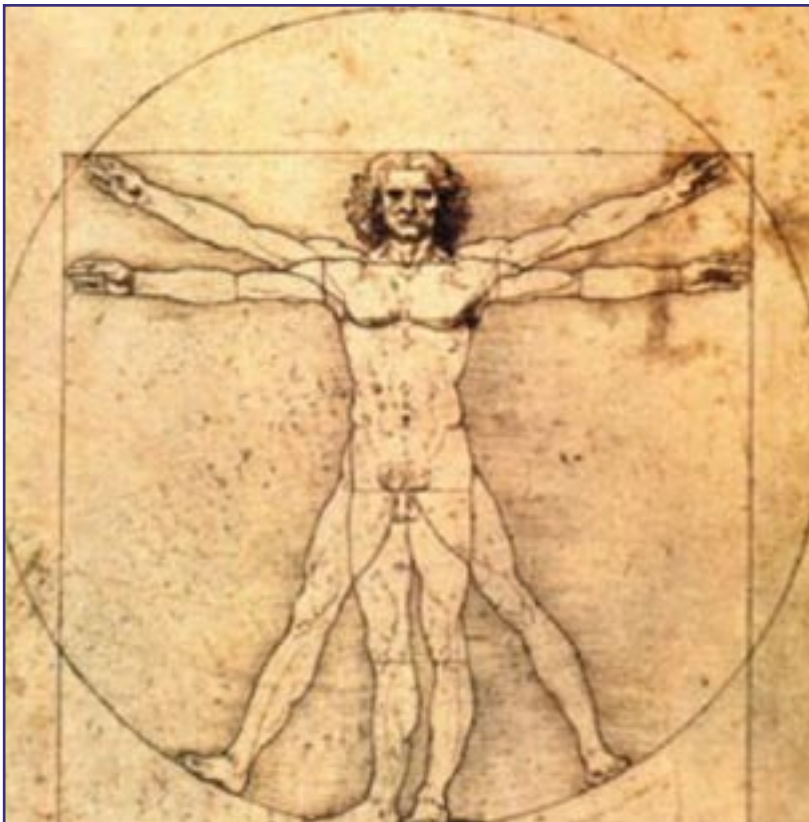
1

Comme mentionné dans le plan intégré, l'excellence dans la fonction de police (EFP) est une thématique transversale au sein de la structure de formation.

Elle est réalisée en combinant trois notions de base : la fonction de police orientée vers la communauté (comme finalité et cadre culturel), la fonction de police guidée par l'information (le fil rouge pour l'ensemble des processus policiers) et la gestion optimale (comme modèle de management d'appui avec le modèle de gestion EFQM Police Belge comme cadre de référence).

L'EFP est le cadre de référence de notre culture policière. De ce fait, les concepts de l'EFP doivent s'intégrer dans les autres domaines policiers. En effet, la philosophie de l'EFP comprend des composants qui résultent en une attitude à appliquer quotidiennement lors de l'exécution du service et non pas en parallèle. La formation entend intégrer cette thématique dans tous les domaines et types de formation policière d'une part, et entre les cadres d'autre part, ce qui permet de veiller à l'uniformité de la vision, tant de façon top-down que bottom-up.

En effet, la philosophie EFP doit imprégner de manière structurée l'ensemble des formations afin que la culture de l'organisation puisse en être intégrée à tous les niveaux et dans tous les domaines. La formation doit jouer un rôle essentiel dans le développement et l'ancrage de l'EFP.



Excellence dans la fonction de police

ORGANISATION LOCAL / FEDERAL		Formation de base	Formation fonctionnelle	Formation continuée	Autres formations	CENTRE DE CONNAISSANCES
STRATEGIQUE	<p>Cadre d'officiers</p> <p>Commissaire Divisionnaire (CDP) Commissaire (CP)</p> <p>Niveau A</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brevet de direction ■ F préparatoire CP ■ FB (inclus promotion) 		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Personnes-ressources EFP ◆ Déontologie ■ Communication ★ EFQM / INK / CAF / EFP 		
	<p>Cadre moyen</p> <p>Inspecteur principal spécialisé (INPP's) Inspecteur principal (INPP)</p> <p>Niveau B</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ F préparatoire INPP ■ FB (inclus promotion) 		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Personnes-ressources EFP ◆ Déontologie ■ Communication ★ EFQM / INK / CAF / EFP 		
	<p>Cadre de base</p> <p>Cadre des agents</p> <p>Niveaux C et D</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ FB (inclus promotion) 		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Personnes-ressources EFP ◆ Déontologie ■ Communication ★ EFQM / INK / CAF / EFP 		
TACTIQUE						
OPERATIONNEL						

La matrice reprend les pôles de compétences. Chaque pôle de compétences, représenté par un symbole, regroupe différentes formations exposées ci-après et précédées du symbole correspondant à son pôle de compétences.

Le PCP EFP entend relever ce défi dans les années à venir. Un certain nombre d'actions ont d'ailleurs déjà été enclenchées dans ce sens, d'autres sont en cours de développement via le lancement de différents projets qui sont développés et soutenus par le PCP EFP.

Le travail dans le respect du cadre culturel de la fonction de police orientée vers la communauté, selon la méthode de la fonction de police guidée par l'information et selon une gestion optimale est devenu incontournable dans nos tâches policières quotidiennes.

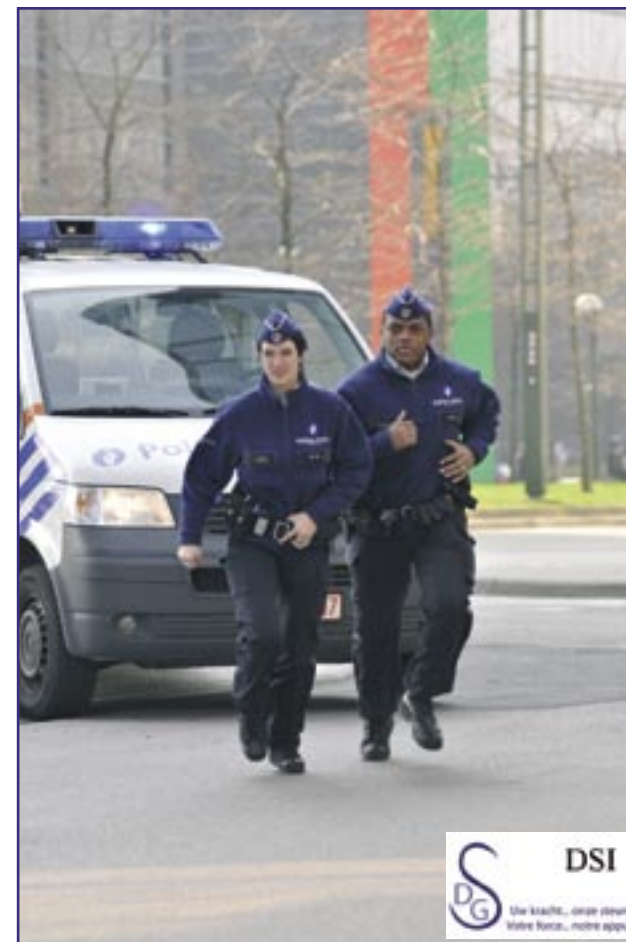
A ce titre, diverses initiatives sont prises afin d'assurer l'ancrage de l'EFP dans le travail policier quotidien.

- Ainsi, le 8 mai 2009, un groupe de travail « formateurs personnes de référence fonction de police orientée vers la communauté » a organisé une journée thématique sur l'excellence dans la fonction de police en collaboration avec l'OPAC, DSEF et CGL. Un programme varié a permis aux participants de découvrir de manière interactive un certain nombre de bonnes pratiques relatives à l'EFP qui démontrent leur utilité pour le travail policier quotidien. À cet égard, les formateurs - personnes de référence jouent un rôle de soutien, de facilitation et de coordination au niveau tant de l'entraînement que de l'exécution.

- Au sein de DGS/DSE, la mise en oeuvre de l'EFP est effectuée tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel ou institutionnel.

Sur le plan individuel, cela passe par une action de sensibilisation et des formations afin que les membres du personnel appliquent les principes de l'EFP dans leurs tâches quotidiennes. Sur le plan organisationnel, des projets sont élaborés sur la base des idées et des suggestions des membres du personnel afin de développer l'EFP au sein de la direction. Ce levier culturel permettra aux membres de la DSE d'imprégner l'ensemble des actions de formation de la politique de l'EFP.

La première phase de l'initiative de sensibilisation prise au sein de DGS/DSE, « la journée de sensibilisation interactive à l'EFP, avec illustration pratique dans le cadre de l'exposition Da Vinci' », est maintenant terminée.



VOLET À DESTINATION DES COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES

FORMATIONS DE BASE ET FORMATIONS DE PROMOTION

Quel que soit le cadre concerné, l'objectif est d'implémenter l'EFP dans les formations de base.

Les concepts de l'EFP sont intégrés notamment dans les nouveaux programmes de formation de base pour officiers, le brevet de direction et les formations certifiées.

Fin 2009, une nouvelle formation EFP est organisée pour les formateurs des différentes écoles de police. Le but consiste à faire tâche d'huile, c'est-à-dire à faire en sorte que les formateurs transmettent leur savoir, tant au niveau interne qu'au niveau externe.

Une autre approche pour intégrer l'EFP dans les formations de base consiste à partir des bonnes pratiques existantes dans certaines écoles et à inciter les autres écoles à les partager, ainsi qu'à implémenter des projets idoines. Comme exemple de bonnes pratiques, citons l'utilisation du checker EFP dans le développement des formations.

Un accent important est placé sur la bonne attitude à adopter et sur le respect de la déontologie tout au long de la carrière policière.

Différentes actions sont enclenchées afin de soutenir l'implémentation du cadre de référence dès la formation de base. Des projets sont exécutés et des points d'accents sont placés à travers les différents

cadres, comme notamment la mise à disposition de la documentation relative à l'EFP via le centre de documentation et d'expertises policières.

Cadre d'officiers et CALog niveau A

■ Brevet de direction (EDA 2169)

La philosophie de l'excellence dans la fonction de police a été entièrement intégrée dans la formation de promotion pour accession au grade de commissaire divisionnaire, avec un accent particulier en ce qui concerne le volet de la gestion optimale et ses cinq concepts de base que sont le leadership audacieux, l'amélioration continue, la collaboration, la transparence et l'orientation vers les résultats.

Entre autres, à l'aide d'un checker EFP, la deuxième promotion, prévue en 2010, intégrera de manière optimisée les concepts du cadre de référence et élargira éventuellement le public-cible aux CALog de niveau A.



■ Formation de base et de promotion commissaire (EDA 2433)

Conformément aux objectifs de formation de la nouvelle formation officier, et au travers de son programme de formation, la formation de base et de promotion au grade de commissaire met l'accent sur l'EFP et sa démarche naissante au sein de l'organisation.

L'objectif est de sensibiliser les aspirants officiers à la nouvelle philosophie de travail, de les imprégner des différents concepts y afférant, et d'intégrer les trois piliers (la fonction de police orientée vers la communauté, la gestion optimale et la fonction de police guidée par l'information) dans le programme de formation. La philosophie de l'EFP a également été introduite et intégrée au maximum dans les thématiques verticales (police judiciaire, police administrative, police de la circulation, gestion de l'information policière opérationnelle, formations internationales et appui à la gestion).

Cadre moyen (EDA 806)

La formation de promotion du cadre moyen sera consolidée par le biais de projets d'implémentation de l'EFP.

Cadre de base et cadre des agents (EDA 2140 et 2139)

- Via l'apprentissage des bases légales et réglementaires en matière d'EFP,
- via un travail intégré entre les matières et les chargés de cours,
- via l'intégration des principes EFP dans la réalisation des tests et des examens par l'organisation de jeux de rôles,
- et via des actions de formations du personnel enseignant,

l'EFP pourra être implémentée de manière optimale dans la formation du cadre de base.

FORMATIONS FONCTIONNELLES

Le volet des formations visant la spécialisation des membres du personnel est également à considérer à l'aune de la démarche naissante de l'EFP. L'offre des formations fonctionnelles, en développement, est placée sous le signe de l'harmonisation avec le nouveau cadre de référence. Une réflexion sur la base de la matrice de formation permettra de déterminer si de nouvelles formations doivent être considérées comme des outils de développement de compétences spécialisées en EFP.

◻ Mentor CALog (EDA 1625)

Cette formation vise à former les membres du personnel qui devront accompagner et évaluer les membres CALog stagiaires au sens des articles V.111.9 et suivants du PJPoI.

FORMATIONS CONTINUÉES

Les formations continuées en matière d'EFP sont particulièrement nécessaires dans la mesure où la philosophie doit progressivement s'implémenter au sein de la structure policière et toucher l'ensemble des membres du personnel : les aspirants mais également les membres du personnel déjà en place. Les propositions actuelles en matière de formations continuées sont le fruit des concertations du PCP EFP où sont représentés des membres de la DSE et des écoles agréées, de la CPPL, des DG, de CGL mais également des services de police locaux et fédéraux. L'offre de formation présentée est le résultat des premières concertations tenues depuis juin 2007, date à laquelle l'application du nouveau cadre de référence a été lancée. Cette offre est en permanence réévaluée et continue à s'etoffer au fil des analyses des besoins de formation.

La logique retenue consiste en l'apport progressif d'une initiation à l'attention des différents cadres et publics cibles, affinée ensuite dans un second temps par des formations dont le contenu est davantage détaillé en vue d'un développement maximal des compétences.

Afin d'éviter l'hypothèque de la capacité opérationnelle, le choix a été fait de travailler selon un mode séquentiel, via différents modules de formation à suivre de manière progressive et ciblée en fonction des besoins.

Le développement des formations en matière d'EFP suit une logique de 'cascade' en partant du cadre d'officiers et en glissant vers les cadres moyen et de base et devrait favoriser l'implémentation de l'EFP sur le terrain.

L'offre actuelle est donc proposée :

Tous cadres ou niveaux confondus

▲ Formation EFP pour formateurs



Une formation EFP pour formateurs est organisée dès octobre 2009 à l'intention des formateurs des différentes écoles de police.

L'objectif de cette formation vise à améliorer les compétences des formateurs en matière d'EFP. En effet, le rôle de ces derniers est capital dans la mise en oeuvre de la transversalité de l'EFP dans les actions de formation. Les compétences ainsi développées permettront d'évaluer les actions de formation, d'améliorer les attitudes et les interactions des apprenants en fonction des principes EFP.

Cette formation permettra également aux écoles de police de veiller à sensibiliser leurs chargés de cours, leurs moniteurs de pratiques et leurs mentors au niveau interne comme externe.

Cette formation durera trois jours et comprendra différents modules tels que le « travail en équipe », l'application de l'EFP dans le domaine de la spécialité propre aux participants,...

▲ Trainer - personne de référence EFP (EDA 1530)

Après évaluation, le contenu du DA 1530 « trainer - personne de référence fonction de police orientée vers la communauté » est modifié en le dossier « trainer-personne de référence EFP » et se verra attribuer un nouveau numéro d'agrément.

L'objectif de ce projet est de lier la nouvelle philosophie à l'opérationnalité du terrain. Par la formation et la mise en place de personnes de référence en EFP dans les services de police locaux et fédéraux, l'EFP vise une intégration en profondeur à long terme.

Le membre des services de police ayant suivi la formation est responsable de la détection des besoins en formation, du développement, de l'organisation, de la réalisation et de l'évaluation des formations en matière d'EFP au sein de son service ou de sa zone. Il est tenu d'élaborer un trajet de formation pour son service ou sa zone.

Cette formation de 20 jours, répartie sur un an, s'adresse à l'ensemble des cadres et se décline en différents modules de formation.

Pour le moment, onze formations d'un jour concernant le travail en équipe, la communication, la stratégie et l'attitude en cas de conflit et d'arrestation, un module de deux jours concernant la gestion des conflits et une formation de quatre jours en matière de COACHING sont développés et dispensés dans plusieurs zones et services.

Ces formations visent à :

- déterminer et préciser le contexte légal ;
- entraîner les participants aux techniques policières ;
- exercer les compétences psychosociales ;
- faire le lien entre la FPOC, la FPGI, la GO et la sécurité sociétale.

Les modules sont dispensés par les formateurs, avec l'assistance du core-team de DSEF.

◆ Déontologie (EDA 1967 + 1790 + 2666 + 1948 + 2201 + 1927)

La déontologie est une philosophie essentielle sous-jacente au travail du policier. C'est la raison pour laquelle de nombreuses formations lui sont consacrées de manière à diffuser largement cette philosophie. Le Code de déontologie qui est remis à chaque aspirant et nouvel arrivant au sein de la police constitue un instrument d'aide pour tout membre de la police intégrée dans les actions qu'il entreprend quotidiennement. Il contient aussi bien des droits que

des devoirs, et véhicule des valeurs fondamentales que sont les Droits de l'Homme, les droits et libertés constitutionnels, le bien-être sur les lieux de travail, la motivation à la tâche du personnel, l'exercice du leadership, la diversité et l'égalité des chances ou encore les principes généraux du statut du personnel comme la disponibilité, l'impartialité, l'intégrité et la loyauté.

Les formations en déontologie visent à développer et renforcer ces différentes compétences dans le chef des collaborateurs.

En 2010, une formation en déontologie sera spécifiquement élaborée pour les dirigeants.



◆ Proposition d'une formation intégrité

Ce projet se base sur une recherche menée par l'Université Catholique de Louvain sur demande du ministre de l'Intérieur. L'intégrité s'inscrit en outre dans le PNS 2008/2011.

Cette formation sera développée, en partenariat avec la CPPL et dans la continuité de la formation 'déontologie'.

- Compétences de base en communication et développement d'un plan de communication (formation ouverte au cadre d'officiers et aux CALog Niv A) (EDA 2790)

Un projet de formation visant à développer les compétences de base en communication a été lancé. Le but de cette formation consiste à fournir aux étudiants de cours les compétences de base nécessaires pour communiquer de manière efficace et efficiente tant d'un point de vue opérationnel que dans la perspective des activités de GRH. Cette formation a été développée à la demande de la DSI et sous l'impulsion de la CPPL qui en a rédigé le texte de vision.

Outre les compétences de base, cette formation, principalement pratique entend développer en trois jours les compétences spécifiques nécessaires à la mise en place d'un plan d'action de communication. Le dernier jour est consacré à des jeux de rôles évalués via un dispositif audio-visuel.

★ EFQM-light - un jour (EDA 1867)

Une formation de sensibilisation au modèle EFQM applicable à la police belge (EFQM sensibilisation) vise à développer les compétences de base minimales en matière d'EFQM.

Cette formation, allégée d'une journée, a été revue à l'aune des concepts EFP.

- Sensibilisation : vers l'EFP (EDA 2803)



Cette formation vise à présenter de manière générale le cadre de référence de l'EFP. Durant cette formation, est examinée l'intégration concrète de la nouvelle philosophie dans la réalité quotidienne.

Cette formation s'étend sur deux jours.

Un dispositif de formation adapté
aux attentes du terrain

Cadre d'officiers ou CALog de niveau A

- ★ Gestion d'entreprise optimale dans le cadre de l'EFP (EDA 3082)

Il s'agit de l'ancienne formation EFQM/INK/CAF qui a été modifiée, en collaboration avec CGL et les écoles de police.

Cette formation vise à faire appliquer la gestion d'entreprise optimale dans les corps de police.

Cette formation dure trois jours.

- ★ Management dans le cadre de l'EFP (formation pour mandataires)

Organisée en collaboration avec deux entreprises extérieures, les participants apprendront à connaître l'entreprise, la manière d'y travailler dans les domaines du leadership, de la stratégie/politique, de la gestion des collaborateurs/moyens ou processus, mais aussi les relations avec les clients et les partenaires.

Au terme de la formation, les participants devront avoir retenu, en fonction de leurs propres besoins en matière d'apprentissage, un certain nombre d'éléments leur ayant été enseignés en ce qui concerne le fonctionnement de leur corps de police ou de leur direction et la manière de diriger.

Cette formation dure cinq jours. Une session d'essai a été organisée en automne 2009.

★ EFQM assessor

Il s'agit d'un projet proposé par CGL.

★ Accompagnateurs de processus et de projets

Ce projet, proposé par CGL, vise à mettre en place une formation axée sur les processus et les projets empreinte des concepts de l'EFQ.

- Méthode visant à développer un plan de communication interne et externe (EDA 2887)



Cette formation vise à apprendre à développer un plan de communication interne et externe basé sur la méthodologie mise au point par DSI.

Il faut obligatoirement avoir suivi la formation «communication compétence de base» avant d'être admis à cette formation.

Cette formation dure huit heures et est destinée aux membres du cadre des officiers et aux membres CALog de niveau A.

Cadre moyen ou CALog de niveau B

- Compétences de base en communication

Une démarche similaire au cadre d'officiers est en cours en ce qui concerne l'acquisition des compétences de base à la communication pour le cadre moyen.

Cette formation est déclinée sur une période de deux jours pour ce public cible.

Cadre de base et cadre des agents ou CALog de niveau B et C

- Compétences de base en communication

Cette formation est identique à celle proposée au cadre moyen.



VOLET A DESTINATION DES COMPETENCES D'APPUI

FORMATIONS FONCTIONNELLES

Différentes formations d'appui sont en cours d'adaptation. Ces formations ne visent pas de manière directe l'opérationnalité mais apportent un soutien pour imprégner la formation de l'EFP.

En effet, il est important que la structure de formation dispose de suffisamment de 'spécialistes-experts' EFP pour permettre la conception et le développement que la dispense des formations nécessite. Il est donc crucial qu'une offre de formation soit orientée vers la création d'un réseau d'experts qui puissent soutenir l'effort de formation envisagé.

Dans un premier temps, l'effort sera placé au niveau des formations de base et ensuite sur les autres types de formation.

▲ Formations des formateurs (EDA 2374)

L'objectif de cette formation est de faire acquérir aux formateurs différentes compétences génériques telles que le coaching, la dynamique de groupe, l'utilisation d'outils pédagogiques (portfolio),... Cette formation a été adaptée afin d'intégrer la philosophie de l'EFP.

Cette formation, s'étalant sur six mois, regroupe divers modules. Un stage d'une durée de deux mois est également organisé.

Les résultats de l'évaluation de la session test organisée en 2009 seront injectés dans les sessions futures.

▲ Formations mentors (EDA 817 + 1429 + 1625 + 1583)

Les formations mentor visent à fournir aux membres du personnel les compétences nécessaires à l'encadrement et à l'évaluation des aspirants durant leurs stages.

Ces formations se déclinent suivant les cadres.



EFP : un objectif transversal
dans la formation de base

