

**ULB**

**Solvay**  
Business School



**SPP POLITIQUE SCIENTIFIQUE**

RUE DE LA SCIENCE 8  
B-1000 BRUXELLES  
TEL. 02.238 34 11  
FAX 02.230 59 12  
URL: [www.belspo.be](http://www.belspo.be)

**ECOLE DE COMMERCE**

AV. F. ROOSEVELT  
1050 BRUXELLES  
TEL 02.650.48.21  
FAX 02. 650.40.30  
URL [www.solvay.edu/pump](http://www.solvay.edu/pump)

**RAPPORT DE STAGE PUMP**  
**AVRIL-MAI 2004**

**LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITE  
OPERATIONNELLE DE LA POLICE**

Lieu du stage : Police fédérale  
Direction générale des Ressources humaines  
Rue Fritz Toussaint 47  
1050 Bruxelles  
  
Contact : Guy Marchal, directeur  
Direction Politique, gestion et développement RH  
Tél : 02.642.61.18  
[g.marchal@skynet.be](mailto:g.marchal@skynet.be)

Mendoza Sonia  
Adjoint au directeur Observatoire  
Royal de Belgique  
Politique Scientifique  
Av. Criculaire 3  
1180 Bruxelles  
Tél. : 02.373.02.06  
[mend@belspo.be](mailto:mend@belspo.be)

# TABLE DES MATIERES

<b>A/ INTRODUCTION</b> .....	<b>2</b>
<b>B/ CONTEXTE</b> .....	<b>3</b>
<u>1. INTRODUCTION</u> .....	<u>3</u>
<u>2. LA CALOGISATION</u> .....	<u>4</u>
<u>3. POLITIQUE DE COMMUNICATION</u> .....	<u>6</u>
<b>C/ MESURES D'ACCOMPAGNEMENT</b> .....	<b>8</b>
<u>1. INTRODUCTION</u> .....	<u>8</u>
<u>2. INSERTION DANS CALOG (MESURE P1)</u> .....	<u>8</u>
<u>3. EMPLOI OPERATIONNEL DANS LES SERVICES ADMINISTRATIFS (MESURE P2)</u> .....	<u>8</u>
<u>4. DEPARTS A LA PENSION (MESURE P3)</u> .....	<u>8</u>
<u>5. FORMATIONS (MESURES P4 ET F3)</u> .....	<u>9</u>
<u>6. STAGE (MESURE P5)</u> .....	<u>10</u>
<u>7. MOBILITE (MESURES P6 ET 7)</u> .....	<u>10</u>
<u>8. FICHE DE SOUHAI (MESURE P8)</u> .....	<u>11</u>
<u>9. ACCOMPAGNEMENT PSYCO-SOCIAL INDIVIDUEL (MESURE P9)</u> .....	<u>11</u>
<u>10. REAFFECTATION (MESURE P10)</u> .....	<u>12</u>
<u>11. CAS SPECIFIQUES (MESURE P11)</u> .....	<u>12</u>
<u>12. EVALUATION (MESURE P12)</u> .....	<u>12</u>
<u>13. ABSENTEISME</u> .....	<u>13</u>
<u>14. RECRUTEMENT CALOG (MESURE F1)</u> .....	<u>13</u>
<u>15. CONTRAT DE CARRIERE (MESURE F2)</u> .....	<u>13</u>
<u>16. CONVENTION DE TRAVAIL (MESURE F4)</u> .....	<u>13</u>
<u>17. FACTEURS DE SUCCES DES MESURES</u> .....	<u>14</u>
<u>18. MESURES DE QUALITE DES MESURES</u> .....	<u>15</u>
<u>19. APPRENTISSAGES</u> .....	<u>16</u>
<b>D/ LUTTE CONTRE L'ABSENTEISME</b> .....	<b>17</b>
<u>1. INTRODUCTION</u> .....	<u>17</u>
<u>2. POLITIQUE DE MOTIVATION</u> .....	<u>17</u>
<u>3. POLITIQUE DE LUTTE CONTRE L'ALCOOLISME</u> .....	<u>18</u>
<u>4. REUNIONS DU GROUPE DE TRAVAIL</u> .....	<u>18</u>
<u>5. DIMENSIONS DE LA MESURE</u> .....	<u>26</u>
<b>E/ CONCLUSIONS</b> .....	<b>27</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>29</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>44</b>

## **A/ INTRODUCTION**

Dans le cadre de la formation en management public (PUMP), un stage devait être suivi dans une organisation privée ou publique. Mon choix s'est porté sur une organisation publique de 40.000 fonctionnaires, La Police fédérale.

Cette organisation, en pleine mouvance, me semblait intéressante pour l'analyse d'un projet de réaffectation de certains membres du personnel. Ce projet était d'autant plus intéressant qu'il allait me servir dans mon organisation. En effet, le Service public de programmation Politique scientifique et, par conséquent, les Etablissements scientifiques fédéraux (ESF) sont occupés à abandonner le cadre organique pour travailler avec une enveloppe du personnel. Les responsables du SPP Politique scientifique et des ESF, comme ceux à la Police fédérale doivent donc revoir leur adéquation structures ? fonctions ? missions.

Au départ, l'objectif du stage était d'observer comment les mesures d'accompagnement prises dans le cadre de ce projet vivaient et évoluaient. J'ai eu l'opportunité de participer concrètement à une mesure ; l'absentéisme.

Le chapitre Contexte décrira la situation dans laquelle ce projet s'inscrit et mettra surtout l'accent sur les facteurs clés du projet.

Le chapitre Mesures présentera les différentes mesures d'accompagnement prévues dans le projet dont deux en profondeur.

Le chapitre Lutte contra l'absentéisme détaillera cette mesure en profondeur.

## **B/ CONTEXTE**

### 1. INTRODUCTION

Au sein de la Police fédérale<sup>1</sup>, on trouve deux grand types de fonctions : les opérationnels et les administratifs. Comme il n'y a pas assez de policier dans la rue, le monde politique a décidé d'augmenter les capacités opérationnelles.

C'est dans l'accord gouvernemental du 12 juillet 2003 qu'il a été décidé replacer des centaines de membres du cadre opérationnel occupant un emploi logistique ou administratif dans un emploi opérationnel, pour donc mieux répondre aux missions de base de la Police.

C'est ce qui se dénomme, en jargon policier, la calogisation, CALog étant l'abréviation du cadre administratif et logistique.

Lors du conseil des ministres des 30 et 31 mars 2004, le gouvernement a rappelé cette décision.

Cette idée n'est pas nouvelle mais sa mise en œuvre est dorénavant intensifiée.

Le plan national de sécurité 2004-2007 qui assure une cohésion entre les actions menées par les services de police, met d'ailleurs l'accent sur quatre domaines d'activités qui touchent de près ou de loin la calogisation.

1. Augmentation de la capacité policière opérationnelle ;
2. Apport, formation et mise en place de ressources humaines ;
3. Bien-être ;
4. Gestion moderne des ressources humaines.

Le projet calogisation a débuté en décembre 2003. Il est prévu qu'il s'étale jusqu'en 2009 inclus, ce qui permettra dans une très large mesure d'assurer la (ré)intégration en douceur.

Cette calogisation est sans conteste source d'inquiétude. C'est en effet tout un processus de changement que devra vivre le personnel, aussi bien celui qui est concerné par la calogisation que celui qui ne l'est pas.

Pour éviter d'alourdir le rapport, je passerai sous silence toute l'évolution de la police<sup>2</sup>. D'autant plus que, d'une part, la transition vers une police intégrée fut largement relayée par la presse et, d'autre part, cela n'apporte pas vraiment d'éléments éclairant le projet calogisation.

---

<sup>1</sup> Voir Annexe 1, organigramme de la police intégrée à deux niveaux.

<sup>2</sup> Voir Annexe 2, bref historique.

## 2. LA CALOGISATION

La calogisation est un des objectifs de la Direction générale des RH<sup>3</sup>. Les missions de la DGP sont fort semblables à celles que l'on rencontre dans les services P&O des différents SPF et SPP ; recruter du personnel, former ce personnel, gérer les demandes de changement d'emploi, assurer les relations avec les organisations syndicales, informer le personnel, offrir un appui psychosocial au personnel,...

C'est au sein de la Direction de la politique, de la gestion et du développement que j'ai suivi le projet calogisation. Cette direction est chargée de la conception au suivi de politiques RH, de la coordination des crédits de personnel de la police fédérale, de la gestion fonctionnelle des systèmes informatisés en rapport avec la gestion du personnel et de la gestion des moyens nécessaires à la DGP et de son personnel.

La calogisation devra donc permettre de remplacer progressivement les policiers occupant des emplois administratifs par des membres CALog et, par-là, de mettre - ou remettre - plus de policiers sur le terrain.

L'objectif intermédiaire est de transférer par an 150 personnes vers un emploi opérationnel c'est-à-dire un emploi qui nécessite une compétence policière, à la différence de l'emploi administratif ou logistique.

L'objectif final - fin 2009 - est d'atteindre 1080 postes. Il faut savoir que cela concerne 1352 personnes ; sur un emploi, il peut y avoir plusieurs personnes.

Voici un tableau qui reprend les membres du personnel opérationnel occupant des emplois CALog.

	<b>Commissaires Divisionnaires</b>	<b>Commissaires</b>	<b>Inspecteurs principaux</b>	<b>Inspecteurs</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CG</b>	8	28	8	14	58
<b>DGA</b>	1	11	25	99	136
<b>DGJ</b>	/	/	/	/	/
<b>DGS</b>	2	6	80	126	214
<b>DGP</b>	5	36	54	134	229
<b>DGM</b>	20	44	139	240	443
<b>TOTAL</b>	36	125	306	613	<b>1080</b>

Cette calogisation, dont je parle depuis le début, se passe uniquement au niveau fédéral, la police fédérale passera à 27% de CALog. Une même opération sera menée au niveau de la police locale ; des discussions ont déjà eu lieu avec la Commission permanente de la police locale. L'objectif à ce niveau est d'atteindre en moyenne (par zones de police) 16 % de CALog.

Pour assurer la continuité des services et l'accompagnement du personnel concerné, une série de mesures a été définie. Dans le chapitre suivant, je parlerai plus longtemps de ces mesures et m'attarderai plus spécifiquement dans le dernier chapitre sur celle que j'ai traité directement avec le directeur de la DPG.

Toutes ces mesures ont été négociées avec les organisations syndicales.

Une commission de suivi a été mise sur pied afin d'assurer l'exécution des mesures d'accompagnement ainsi que le bon déroulement du processus. Elle se compose de représentants des directions et des organisations syndicales.

Pour obtenir l'objectif annuel des 150 personnes, la DGP a commencé par compter sur les départs volontaires (réaffectation ou mobilité) et sur les départs à la pension.

Un certain nombre d'intégration a été postposé vu la difficulté à remplacer des personnes-clés.

Ces personnes-clés<sup>4</sup> sont celles qui occupent un emploi CALog et dont le service ne peut se passer et qui ne peuvent être remplacées rapidement.

En effet, les personnes qui se trouvent sur la liste des 1080 membres du personnel à réaffecter sont réparties en quatre catégories (102 fonctions)<sup>5</sup>, selon la facilité avec laquelle il est possible de les remplacer rapidement sans nuire à la continuité du service. Cette répartition a cependant été momentanément supprimée, les organisations syndicales ayant mis en exergue les différences faites dans le classement par les directions.

Le fait d'être en surnombre dans le service intervient dans le rythme des réaffectations. L'âge est ensuite pris en compte ; les plus jeunes sont réaffectés les premiers.

En septembre 2004, la commission de suivi réexaminera s'il sera nécessaire d'utiliser les catégories pour un classement du personnel concerné.

En mai 2004, 195 personnes ont déjà trouvé une nouvelle fonction opérationnelle. Voici la répartition de ces 195 emplois par grade et par direction.

	<b>Commissaires Divisionnaires</b>	<b>Commissaires</b>	<b>Inspecteurs principaux</b>	<b>Inspecteurs</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL</b>	2	29	50	114	<b>195</b>

<sup>3</sup> Voir Annexe 3, organigramme de la direction générale des ressources humaines + abréviations des directions de la police fédérale.

<sup>4</sup> Il s'agit de personnes-clé et non de fonction-clé.

<sup>5</sup> Voir Annexe 4, définition des catégories.

	<b>TOTAL</b>	<b>RESULTAT</b>
<b>CG</b>	15	25,8 %
<b>DGA</b>	22	16,2 %
<b>DGS</b>	33	15,4 %
<b>DGP</b>	77	33,6 %
<b>DGM</b>	48	10,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>18 %</b>

### 3. POLITIQUE DE COMMUNICATION

La politique de communication au sein de Police fédérale est gérée par la DPI. Elle consiste à mener à bien les relations internes et à traiter les rapports avec les organisations syndicales du personnel des services de police.

La communication interne est organisée d'office au profit de la police fédérale et peut se faire au profit de la police locale lorsque celle-ci est concernée.

La DPI se compose de quatre services : communication interne, relations syndicales, stressteam, égalité et diversité.

La DPI travaille avec différents supports tels Infonouvelles, Infobrèves, Inforevues. Et, depuis le début du projet calogisation, ce sont ces supports qui ont été – et qui le sont encore – largement utilisés.

Des séances d'information ont également été organisées en mars 2004 pour que les membres du personnel puissent poser leurs questions. Un feed-back de ces séances a été assuré via un Infonouvelles spécial qui reprend les questions/réponses.

Tous les membres du personnel concerné ont été avertis personnellement dans le courant du mois d'avril que leur poste allait être calogisé.

Le call-center dépendant du service communication interne de la DPI, devenu, aujourd'hui, un point de contact général en matière de ressources humaines est à l'écoute des questions concernant la calogisation. L'équipe répond immédiatement ou dans les 48h, dans les plupart des cas.

Au début, le call-center traitait plus des appels de mécontentement et des questions générales (qui est concerné, combien de personnes sont-elles concernées). Aujourd'hui, avec l'information écrite importante, le call-center traite des questions plus précises et plus individualisées.

L'objectif de ce call-center est de coller à la réalité du terrain et d'assurer la continuité dans l'information.

En fonction des questions traitées par le call-center, des informations ciblées paraîtront dans des infonouvelles.

La DPEF se charge de distribuer une brochure d'accueil aux nouveaux membres CALog engagés dans les emplois libérés.

Sont encore à paraître des feuillets d'information sur des témoignages d'opérationnels retournés sur le terrain après une carrière administrative. Entre temps, la dernière Inforevue a publié des entretiens des premiers calogisés.

## **C/ MESURES D'ACCOMPAGNEMENT**

### 1. INTRODUCTION

L'ensemble des mesures proposées dans le cadre de la calogisation sont présentées brièvement dans ce chapitre.

Les mesures P sont celles visant à limiter le nombre de réaffectations nettes et les mesures F sont celles visant à assurer la continuité du service.

La mesure reprise sous le point 13 est celle que j'ai suivie durant le stage.

### 2. INSERTION DANS CALOG (MESURE P1)

Certains membres du personnel concernés peuvent entrer dans le cadre CALog comme statutaire. Ils bénéficient alors de l'échelle barémique CALog, en tenant compte toutefois de leur ancienneté. Ils recevront en plus une allocation pour compléter la différence avec leur dernier niveau de salaire en tant qu'opérationnel.

Cette mesure ne sera toutefois envisagée qu'en dernier recours.

Cette possibilité est déjà prévue par le statut, reste à fixer les modalités.

### 3. EMPLOI OPERATIONNEL DANS LES SERVICES ADMINISTRATIFS (MESURE P2)

Dans la répartition du personnel des services d'appui administratif et logistique, un nombre suffisant de places opérationnelles seront conservées pour préserver l'implication du travail policier.

Cette répartition se base sur trois critères :

1. Le besoin en compétence de police pour l'exécution des missions,
2. La plus-value substantielle d'une expérience policière,
3. Le besoin de s'identifier au travail de policier pour l'appui administratif.

### 4. DEPARTS A LA PENSION (MESURE P3)

Les membres du personnel concernés qui partent à la pension avec certitude au plus tard le 1er avril 2007 conservent leur emploi actuel jusqu'à leur pension.

Cela concerne également ceux qui s'engagent à partir à la pension à cette date.

Des informations très complètes ont été publiées pour que les membres du personnel concernés puissent prendre une décision en connaissance de cause.

De plus, un service « Info-Pensions » a été créé pour fournir des renseignements relatifs aux montants de la pension.

Une formation préparant le personnel à la pension est prévue en 2005.

Cette possibilité nécessite une adaptation de la réglementation en vigueur.

## 5. FORMATIONS (MESURES P4 ET F3)

Une formation générale ou spécifique imposée sera donnée pour que les membres du personnel concernés se familiarisent à nouveau avec le travail opérationnel.

De plus, un séminaire de gestion du stress (deux jours) est obligatoire pour les personnes concernées.

Cette formation, animée par un psychologue (appartenant au stressteam), par un formateur et par un médecin, tâchera d'apprendre aux participants à gérer et à diminuer leur stress, quelles que soient les circonstances de travail.

La formation générale est un condensé de la formation de base pour inspecteur et du cycle préparatoire inspecteur principal et commissaire. L'accent y est surtout mis sur les bases du travail policier.

Cette formation se base sur onze modules :

1. Travailler avec un PC
2. Gestion du stress
3. Les missions des services de police intégrés et structurés à deux niveaux
4. Initiation code pénal / procédure pénale
5. Descente sur les lieux
6. Auditions
7. Contrôle de personnes, véhicules et perquisition avec ou sans mandat
8. Rédaction d'un procès-verbal
9. Substances stupéfiantes
10. Constat d'un accident de la route et code la route
11. Gestion de la violence

La formation est organisée de manière à ce qu'elle soit la plus dynamique possible : dialogue formatif, études de cas, jeux de rôle, méthodes didactiques souples.

Pour un meilleur suivi des formations, un formateur est désigné par classe comme responsable.

Une évaluation est demandée à la fin de chaque module.

La formation spécifique dépendra plus des besoins du nouveau service.

*Exemples : contrôleur frontalier, police des chemins de fer*

Pour assurer la meilleure intégration possible des membres du personnel concernés au sein des unités opérationnelles, les chefs de service doivent être capables de gérer les conflits inhérents à cette situation.

Dans ce but, une formation prévention et gestion des conflits est dispensée, elle est cependant facultative.

Un des objectifs de ces formations, objectif sur lequel l'on insiste pas assez à mon sens, est d'augmenter la confiance en soi.

## 6. STAGE (MESURE P5)

Les membres du personnel concernés peuvent, s'ils le souhaitent, faire un stage pratique de trois mois encadré par un mentor reconnu.

Deux restrictions cependant sont la limite budgétaire et un quota de maximum 2% de la capacité opérationnelle de la zone (avec au minimum un membre du personnel).

L'allocation de mentor et tous les autres coûts personnels des stagiaires sont pris en charge par la police fédérale.

Cette possibilité demande une petite adaptation de la réglementation en vigueur.

L'on se heurte, malheureusement ici, à une certaine réticence de la part des zones de police locales (manque d'implication, principalement).

## 7. MOBILITÉ (MESURES P6 ET 7)

Les autorités fédérales prendront en charge le traitement pendant six mois (période de rodage) si la police locale engage par mobilité un membre du personnel opérationnel de la police fédérale qui occupe un emploi CA Log ou un emploi en surnombre.

Cette possibilité nécessite une adaptation de la réglementation en vigueur.

La mobilité est une possibilité offerte à l'ensemble du personnel de la police. Les personnes qui changent de fonction via la mobilité doivent cependant rester dans l'emploi pendant au moins trois ans.

Cet incitant financier est intéressant car l'économie budgétaire est toujours recherchée.

C'est pourquoi, les gouverneurs de province doivent aussi être sensibilisés sur le contrôle de la priorité dans la mobilité pour orienter le choix vers des membres du

personnel Ops occupant un emploi CALog et pas (ou moins) vers des jeunes coûtant moins chers.

## 8. FICHE DE SOUHAIT (MESURE P8)

Chaque membre du personnel concerné aura l'opportunité de remplir une fiche de souhait reprenant ses aspirations professionnelles.

Dans cette fiche, l'on trouve une rubrique « bilan psychosocial », rubrique facultative. Cette rubrique permet d'aider le membre du personnel à faire un choix en fonction de sa situation et l'aide à choisir les modules de formation utiles pour sa nouvelle fonction ainsi qu'à se demander si une assistance psychologique du stressteam de la DPI n'est pas indiquée.

Une équipe a été mise en place pour analyser les fiches aux niveaux psychosocial et médical. Elle est composée de personnes du stress-team, des services bien-être, médical et mobilité.

La demande de bilan des compétences se concrétise alors par un entretien avec un psychologue de la DPR. Et, ce bilan n'a pas pour but d'échapper à la calogisation.

Cette mesure est importante car elle devrait permettre d'augmenter l'investissement et la participation des membres du personnel et, espérons-le, de diminuer leurs frustrations et leurs craintes (sentiment d'impuissance, peur du changement, etc.).

## 9. ACCOMPAGNEMENT PSYCO-SOCIAL INDIVIDUEL (MESURE P9)

Un tel accompagnement est prévu seulement sur demande du membre du personnel et il est assuré par le stressteam de la DPI.

Le stressteam est une équipe, en place depuis déjà dix ans, composée de policiers, de personnes civiles, de psychologues et d'assistants sociaux. L'équipe est contactable 24 h sur 24 et a pour missions :

- d'aider le personnel des services de police, victime d'un événement traumatisant pendant l'exécution de sa mission.
- d'aider les membres de la police fédérale et, après l'accord du chef de zone, les membres de la police locale qui, suite à des problèmes liés au travail, rencontrent des périodes difficiles sur le plan psychosocial.

Le stressteam peut prendre également en charge les personnes ayant manifesté, lors de la formation au stress, un problème sérieux sur le plan psychosocial.

## 10. REAFFECTATION (MESURE P10)

Une procédure permanente de réaffectation est prévue pour les membres du personnel concernés. C'est une sorte de compensation.

Ils peuvent en effet postuler à plusieurs offres de réaffectation. Ils ne seront pas seulement jugés sur base de leurs connaissances et expériences actuelles mais également sur leur potentiel.

Cette possibilité offre aux membres du personnel concernés des chances de nouvel emploi en-dehors de toute concurrence avec les autres membres du personnel.

La réaffectation est une possibilité offerte aux responsables qui désignent qui est, au sein de leur service, concerné.

Des séances d'information (missions, organisation des services, ce que l'on attend du collaborateur futur) sur les emplois sont même organisées afin de permettre aux candidats de postuler en meilleure connaissance de cause.

## 11. CAS SPECIFIQUES (MESURE P11)

Il s'agit des membres du personnel concernés qui se trouvent dans une situation très particulière.

Pour ces cas spécifiques, une mesure individualisée sera prise sur base d'accords réciproques.

*Exemple : un membre du personnel a changé d'emploi par mobilité, il y a moins de trois ans, et, aujourd'hui, l'emploi est calogisé. Normalement, il ne peut pas passer par la mobilité car le délai de trois ans n'est pas atteint. Ce cas sera cependant traité comme un cas spécifique, une solution spécifique sera donc trouvée.*

Pour certains, une adaptation de la réglementation sera même nécessaire.

## 12. EVALUATION (MESURE P12)

Pour éviter que la période d'acclimatation dans son nouvel emploi ne défavorise le membre du personnel lors de son évaluation, il a été décidé que la première évaluation ne sera pas prise en compte.

Cette possibilité nécessite une adaptation de la réglementation en vigueur.

### 13. ABSENTEISME

Par la réduction du taux d'absentéisme, la police peut récupérer du personnel opérationnel ou à le devenir.

Un groupe de travail au sein de la DGP a ainsi été créé pour élaborer un plan d'actions spécifique.

Devant la complexité de cette matière, cette mesure est développée en profondeur dans le chapitre suivant.

### 14. RECRUTEMENT CALOG (MESURE F1)

Suite aux départs des membres du personnel concernés, il est prévu, dans les limites budgétaires, de recruter du personnel CALog avant le départ effectif des membres du personnel opérationnel pour que la continuité soit la plus efficiente possible.

Pour renforcer l'intégration des nouvelles recrues CALog, un cours sera organisé pour les familiariser avec la structure et le fonctionnement des services de police.

### 15. CONTRAT DE CARRIERE (MESURE F2)

Un contrat de carrière sera proposé aux membres du personnel opérationnel occupant un emploi CALog repris comme fonction-clé dans le service.

Ce contrat garantira l'emploi actuel entre cinq et dix ans ainsi que le choix de l'emploi opérationnel à la police fédérale (même en surnombre).

C'est la raison pour laquelle le nombre de fonctions-clés devait rester limité.

L'objectif premier de cette possibilité est de permettre la transmission de l'expertise et de permettre aux nouveaux membres CALog d'acquérir la connaissance et l'expérience suffisantes.

### 16. CONVENTION DE TRAVAIL (MESURE F4)

Une convention de travail sera proposée aux officiers qui sont prêts à occuper pendant cinq ans maximum un emploi d'autorité<sup>6</sup> CALog ou une fonction dirigeante CALog au sein d'un service non-opérationnel après plusieurs tentatives infructueuses de recrutement CALog.

---

<sup>6</sup> Un emploi d'autorité est un emploi désigné comme tel dans la réglementation (circulaire ministérielle du 03/04/01).

Cette convention garantira le choix de l'emploi opérationnel à la police fédérale (même en surnombre).

## 17. FACTEURS DE SUCCES DES MESURES

J'ai essayé sous ce titre de résumer les critères de succès qui me semblaient essentiels pour la réussite des différentes mesures prises dans le cadre de la calogisation.

- Responsabiliser les responsables (directeurs, chefs de zone, chefs de service, chefs de postes, chefs de bureau) à l'introduction et au suivi ;
- Instaurer la responsabilisation et l'attitude positive dans l'esprit de chaque collaborateur ;
- Promouvoir le dialogue entre responsables et collaborateurs ;
- Instaurer l'obligation de résultat dans le sens engagement – ce qui inclut l'engagement à réussir et, fatalement, le risque de ne pas atteindre ses objectifs ;
- Définir des indicateurs pour mesurer les résultats obtenus<sup>7</sup> ;
- Opter pour un feed-back continu et transparent ;
- Préparer les collaborateurs à un niveau de compétence suffisant pour fonctionner de manière autonome et pour continuer à se développer ;
- Adopter la réglementation lorsque c'est nécessaire.

Le choix d'un style de management est par conséquent prépondérant et contribue fortement au succès ou non des mesures.

Les responsables devraient adopter le style de management Coach & Enable<sup>8</sup> et surtout pas Command & Control ; ce qui ne signifie pas qu'ils ne peuvent être autoritaires.

La matrice Plan/Do/Check/Act<sup>9</sup> qui a été élaborée par le SPF P&O dans le cadre des cercles de développement (anciennement système d'évaluation pour faire très très bref) et qui représente tout un cycle de management est intéressante à reprendre dans ce contexte de calogisation. D'autant plus intéressant que l'on trouve à la police, la même philosophie de travail, seule la terminologie change : Plan National de Sécurité, objectifs opérationnels, etc.

Nous pouvons en effet traduire la co-responsabilité des responsables et des collaborateurs à travers cette matrice :

1. l'efficacité de l'organisation et de ses collaborateurs (cf. *Plan*) ;

---

<sup>7</sup> Et, à terme, pratiquer le benchmarking.

<sup>8</sup> Voir Annexe 4, les styles de management.

<sup>9</sup> Voir Annexe 5, la matrice Plan/Do/Check/Act.

2. l'efficacité de l'organisation et de ses collaborateurs (cf. *Do*) ;
3. la motivation des collaborateurs (cf. *Plan/Do/Check*) ; et,
4. le développement de l'organisation et des collaborateurs (cf. *Act*).

En résumé, les responsables ont un rôle participatif et de concertation<sup>10</sup> et les collaborateurs un rôle actif et de construction.

En reportant le questionnement amené par la matrice Plan/Do/Check/Act sur la calogisation, voici les questions qu'il faudrait se poser.

	<b>Niveau stratégique : management</b>	<b>Niveau opérationnel : supervision et encadrement</b>	<b>Niveau individuel : autogestion</b>
	<b>Quoi ?</b>	<b>Comment ?</b>	<b>Avec qui ?</b>
<b>Plan</b>	Que voulons-nous atteindre ?	Que devons-nous faire pour concrétiser notre vision et notre ambition ?	Quelle est ma contribution ?
<b>Do</b>	Que faisons-nous pour y arriver ?	Comment allons-nous nous organiser ?	Comment et sur quels plans vais-je m'organiser ?
<b>Check</b>	Atteignons-nous les résultats souhaités ?	Agissons-nous correctement ?	Est-ce que j'agis correctement ?
<b>Act</b>	Qu'allons-nous améliorer et développer ?	Qu'allons-nous améliorer et développer ?	Que vais-je améliorer et développer ?

Il est évident que ces questions ne se limitent pas à celles de ce tableau et que nous pourrions en indiquer beaucoup d'autres.

Après divers entretiens que j'ai eu, je peux affirmer que certaines ont déjà été abordées.

N'oublions pas que le projet est à ses débuts de concrétisation.

## 18. MESURES DE QUALITE DES MESURES

Les mesures de qualité sont essentielles pour rendre compte de la réalisation, même partielle, des mesures développées dans le cadre de la calogisation.

Afin de pouvoir connaître dans quelle mesure et à quel rythme, les objectifs escomptés sont atteints, il faut décider à l'avance de quelle manière les résultats seront mesurés.

<sup>10</sup> Voir annexe 6, les rôles.

L'établissement de ces indicateurs est à faire en concertation avec les collaborateurs et en toute transparence.

Tous les indicateurs ne sont pas d'une importance égale, une analyse approfondie permettra d'établir une distinction entre les indicateurs pertinents et les indicateurs non pertinents.

Pour le moment, une ébauche d'un questionnaire, à remplir par le membre du personnel concerné, existe. Un questionnaire similaire sera également soumis au chef de service concerné. Ils seront probablement prêts d'ici deux, trois mois.

Ces questionnaires permettront d'évaluer comment se passe l'intégration et, de pouvoir, ensuite, recadrer certaines mesures ou d'apporter des réponses à des problèmes spécifiques, qui seront par la suite, généralisées.

A ma connaissance, il n'existe pas d'autres indicateurs pour l'analyse de la calogisation.

Les questions traitées par le call-center ainsi que les plaintes déposées à la DPP peuvent indiquer une tendance mais ne peuvent être considérées comme des indicateurs à part entière.

## 19. APPRENTISSAGES

Tout au long de la période de stage, j'ai rencontré des personnes motivées par leur travail. Et, ce qui m'a plus surpris, c'est leur niveau d'expertise.

La méthodologie de travail au sein de la DGP m'a également interpellé positivement, surtout, lorsque je la compare avec les différents SPF et SPP ou ESF que je connais.

*Exemple : élaboration d'une politique de la DPI: développement de questionnaires, définition de public-cible, dépouillement des résultats, diagnostic posé, solutions proposées, actions menées, tableaux de bord de suivi des actions.*

Il est vrai que tout n'est pas rose et que tout ne fonctionne pas comme cela devrait...

L'on trouve aussi des personnes démotivées, des personnes qui ne sont pas à leur place, des problèmes de circulation de l'information, des chefs qui ne prennent pas leurs responsabilités, etc.

Le stage était, à mon sens, trop global pour relever une best practice et la transposer dans nos administrations.

## **D/ LUTTE CONTRE L'ABSENTEISME**

### 1. INTRODUCTION

La problématique de l'absentéisme est une matière RH à part entière et qui peut être abordée en-dehors de la calogisation et qui n'est certainement pas spécifique à la police fédérale. C'est pourquoi cette mesure fait l'objet d'un chapitre à part entière.

Je tiens à souligner également que c'est la seule mesure pour laquelle un programme d'actions spécifique a été lancé dans le cadre de la calogisation.

Le groupe de travail qui s'est donc formé est composé de représentants des directions DPG, DPP, DPMS, DPM, DPIT, DPI auxquelles est venu se rajouter deux représentants de la Commission Permanente de police locale.

J'ai été, pendant le stage, invitée par la DPG aux réunions de ce groupe de travail.

### 2. POLITIQUE DE MOTIVATION

La problématique de l'absentéisme fut analysée par la DPI dans le cadre de l'amélioration de la motivation qui est d'ailleurs un des objectifs du Plan National de Sécurité.

Aujourd'hui, la démarche de la gestion des ressources humaines la plus avancée consiste à se concentrer sur les finalités psychologiques de motivation<sup>11</sup> qui sont les véritables ressorts de l'action et des performances globales.

Il n'est dès lors pas étonnant de voir l'orientation des thèmes abordés par la DGP pour approcher au mieux le concept de la motivation :

- la reconnaissance et le besoin de reconnaissance ;
- l'intérêt à porter aux personnes ;
- la communication interpersonnelle ;
- la mission et les objectifs collectifs et individuels ;
- la promotion de l'autodétermination ;
- le recours aux sanctions ;
- l'exemple ;

---

<sup>11</sup> Pour rappel, la motivation repose sur divers critères ; c'est un état qui varie dans le temps et selon les situations. Le travailleur motivé sera bien plus performant.

- la loyauté ;
- les diverses dimensions de la motivation au travail ;
- le sens psychologique.

Cette analyse est toujours en cours. Un questionnaire de plus de 300 questions est d'ailleurs disponible pour aider les responsables à poser un diagnostic satisfaction/insatisfaction dans leur service.

Au niveau fédéral, le dépouillage est en cours. Il faudra ensuite répondre aux différentes problématiques qui vont en ressortir.

### 3. POLITIQUE DE LUTTE CONTRE L'ALCOOLISME

Un des objectifs de la politique en matière de lutte contre l'alcoolisme au travail était également de diminuer l'absentéisme.

Après avoir posé un diagnostic dans cette matière, différents axes ont été développés :

- l'information, par le biais des supports existants au bénéfice de tout le monde ;
- la formation, pour le cadre moyen ;
- la mise en place d'outils, pour le cadre moyen ;
  - Exemple : une check-list permet d'attirer l'attention des responsables sur un éventuel problème d'alcoolisme dans leur service.*
- le soutien lors d'entretiens, aux chefs de service et à leurs collaborateurs via une procédure de guidance ;
  - Exemple : ne parler que des faits concrets, se mettre d'accord sur des actions d'amélioration.*
- le juridique, au bénéfice de tout le monde, via la définition d'un climat non alcoolique (cf. code déontologie).
  - Exemple : interdiction de boire pendant les heures de travail.*

### 4. REUNIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe de travail s'est réuni, pour la première fois, le 6 avril 2004. Les premiers points de vue sur le problème ont été échangés.

Un inventaire des mesures est à constituer : mesures déjà en préparation, mesures ne nécessitant pas de changement de statut et mesures nécessitant un changement de statut.

Un inventaire des causes générales et spécifiques est également à constituer.

L'intérêt de ces inventaires est le travail horizontal entre les directions, et donc, les approches différentes.

J'ai ainsi pu découvrir au sein de la DPG les différentes bases de données, comment s'organisait leur récolte et, bien entendu, la difficulté à rendre cohérent avec les autres DG la lecture des résultats.

*Exemple : à la DPG, l'heure pour maladie est comptabilisée dans le même groupe que les congés annuels. A la DPM, les chiffres ne tiennent compte que des absences pour maladie.*

La 2<sup>ème</sup> réunion du groupe de travail a permis de distribuer les tâches à chaque direction pour que la DPI puisse concevoir une première note de politique.

Un accord sur ce que représentera le taux d'absentéisme et les différentes statistiques a été pris.

La 3<sup>ème</sup> réunion permit à DPI de présenter cette première note qui fut au préalable approuvée par la commission de suivi du projet calogisation.

Ce document reprend une liste de mesures et de causes qui ont été relevées par les membres du groupe. Ces mesures et causes n'ont donc aucunement fait l'objet d'une pré-analyse. Un travail de terrain est donc maintenant à mener, tant pour affiner les causes que pour concrétiser les mesures.

Le programme d'actions, planifié entre septembre 2004 et décembre 2005, qui en découle s'oriente autour des cinq objectifs suivant :

- Leadership ;
- Contrôle ;
- Maintien au travail ;
- Règles à adapter ; et,
- Bien-être/Motivation.
- Causes liées à la santé physique et psychique
  - Importance du stress en raison de l'augmentation d'incertitude liée au travail (ex. : réorganisation, calogisation,...),
  - Corollairement au stress, développement d'un sentiment d'insatisfaction au travail et de démotivation,
  - Mauvaise condition physique d'un grand nombre de membres du personnel,
  - Existence de problèmes d'alcoolisme au travail et des répercussions sur l'ambiance de travail et la charge de travail,
  - Epidémies (grippes,...),
  - Effets néfastes de l'alcoolisme, du tabagisme et des autres dépendances sur l'individu, mais aussi sur les relations de travail (conflits,...).
- Causes liées à l'aspect social
  - Distance ou temps de trajet entre le lieu de travail et la résidence trop important,
  - Difficulté de faire garder les enfants lorsqu'ils sont malades,

- Certains événements d'ordre privé perturbent le fonctionnement de la personne au travail (ex. : divorce, problèmes financiers, décès, conflits familiaux,...),
- Difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée (ex. : travail en pause, durant le W-E, être contactable et rappelable,...).
- Causes liées à la culture d'entreprise
  - Intégration difficile de mentalités différentes dans une nouvelle approche (absence du code de déontologie, effets de l'arrêt de la Cour d'arbitrage,...),
  - Tendance à travailler de manière cloisonnée et autonome (par DG et par direction) avec pour effet une perte du sentiment de cohésion et un manque de coordination ; très peu de coordination entre les zones ou mauvaise coordination ; cloisonnement également entre Pol Fed et ZP,
  - Manque de management proactif ; le responsable doit non seulement jouer le rôle d'un supérieur hiérarchique stricto sensu (hard management) mais également le rôle d'un manager proactif (soft management),
  - Perte de repères (succession de réorganisations et de mesures de réaffectation) avec aucune solution de remplacement (impression de détricotage) d'où incertitude,
  - En ce qui concerne certaines catégories de personnel (ex. : les anciens membres BSR, les officiers, les anciens membres de la police judiciaire,...), on perçoit un sentiment de méfiance en raison de la modification des conditions de travail et/ou du mécanisme d'insertion,
  - Absence de système d'évaluation du personnel au cours duquel la reconnaissance du personnel peut être mise en évidence.
- Causes liées à la mission, à la stratégie de la police
  - Adaptation trop fréquente des objectifs contenus dans le plan national de sécurité (en 3 ans, c'est la 3ème définition d'objectifs) ; le personnel ne sait plus ce qu'on attend de lui,
  - Méconnaissance des objectifs et des plans d'action, ce qui entraîne une incompréhension et donc une désimplication,
  - Réorganisations successives après la réforme, ce qui crée une forte incertitude, un sentiment d'incohérence et une fatigue psychique (A quand la fin ?...).
- Causes liées à la difficulté de la tâche
  - Pour les policiers sur le terrain, il y a la confrontation à un certain nombre de paradoxes tels que être à la fois polyvalent et spécialisé, devoir intervenir d'urgence et régler des problèmes complexes et être le plus opérationnel possible tout en devant se conformer aux prescriptions d'administration,
  - Imprévisibilité du service au sein de certaines entités,

- Trop peu de policiers du cadre de base par rapport aux autres catégories supérieures de sorte que tout retombe sur les inspecteurs,
  - Manque d'appui effectif de la hiérarchie à l'égard du personnel sur le terrain,
  - Absentéisme des collègues alourdit le travail de ceux qui sont présents,
  - Manque de souplesse dans les horaires de travail,
  - Le temps de travail (rédaction pv,...) qu'une arrestation demande est loin d'être proportionnel avec la peine (quand il y a peine),
  - Affaires de plus en plus complexes à traiter,
  - Le flux de travail au niveau de la succession de projets, missions ou tâches est trop élevé. Le personnel doit pouvoir passer d'un domaine à un autre ou en abandonner un sans délais, après avoir à peine eu le temps d'apprivoiser la matière. Ces fluctuations sont perturbantes,
  - La réalisation des projets doit toujours se faire dans des délais trop courts. A la question, c'est pour quand, la réponse est très souvent « pour hier ». La société d'aujourd'hui fait que tout doit aller vite,
  - Manque de temps pour se former.
- Causes liées au processus et à la réglementation
    - Absence d'une procédure efficace de contrôle de l'absentéisme,
    - Statistiques d'absentéisme incomplètes pour disposer d'une analyse claire du problème (problématique de la collecte et de l'exploitation des données),
    - Certaines règles de lutte contre l'absentéisme sont prévues mais pas mises en oeuvre (Fonctionnement de la commission d'aptitude,...),
    - Abus du système de baaldag et du contingent de maladie qui est assimilé à des congés supplémentaires,
    - Manque de souplesse dans la réaffectation temporaire de personnel bénéficiant d'une exemption,
    - Manque de prise en compte des inaptitudes partielles,
    - Délai de passage devant la commission d'aptitude trop long,
    - Difficultés de calcul du contingent maladie (décompte ou non des jours de W-E entre deux semaines d'exemption ?, Lenteur dans la reconnaissance définitive des accidents de travail,...),
    - Report du quota maladie en fin de carrière et interprétation de ce système comme étant un congé supplémentaire.
  - Causes liées aux moyens
    - Lenteur et lourdeur dans la mise en oeuvre des moyens (ex. : mobilité, procédures d'acquisition de matériels, formalités nombreuses à remplir, ...),
    - Manque de budget,

- Manque de personnel ; déficit important dans certains services d'où une surcharge de travail,
- Manque de moyens matériels (PC, mobiliers, ...).
- Causes liées à l'image
  - Critiques répétées dans la presse sur la police (activité, management, conflits entre autorités politiques et responsables policiers,...),
  - Manque de reconnaissance de l'autorité et de la population,
  - La société civile perçoit le travail policier de manière négative (« brutes, extrémistes, violents »). Ce travail est plus perçu comme répressif que préventif,
  - Sentiment éprouvé par le personnel policier d'une image négative de la police au sein de la population alors que des études (sondages) montrent souvent le contraire.
- Causes liées à l'environnement
  - Augmentation de l'agressivité et de la violence au sein de la société,
  - Plus grande systématisation des plaintes par le citoyen à l'égard des policiers,
  - Demande du citoyen plus large à l'égard du policier (nature du service) et en même temps plus exigeante (qualité).
- Causes liées aux relations avec l'autorité
  - Les contacts entre les services de police et les Parquets sont parfois difficiles voire tendus,
  - Manque de soutien des autorités en cas de problèmes,
  - Le devoir de rendre compte envers les autorités est interprété comme de la méfiance,
  - L'intervention plus importante des autorités dans le fonctionnement de la police est ressenti comme de l'immixtion dans le travail et jugée parfois comme arbitraire,
  - Sentiment d'excès de contrôle.
- Causes liées à l'environnement de travail
  - Mauvais environnement de travail (ex. : tabagisme, absence/manque d'hygiène (douches, ...), températures,...),
  - Locaux inadaptés (vétusté, aération, température, place, propreté,...),
  - Absence de postes de travail adaptés aux exemptions partielles,
  - Ne pas se sentir en sécurité lors de l'exercice de ses fonctions ou sur les lieux de son travail,
  - Bien-être / Qualité de vie individuel passe avant l'intérêt du service, mais l'organisation privilégie le volet collectif.
- Causes liées au contenu du travail

- Surcharge administrative (plans d'actions à rédiger, lourdeur de certaines procédures, justification incessante,...) ce qui provoque une perte de capacité importante pour les tâches opérationnelles et le sentiment qu'on ne s'occupe plus des vrais problèmes sur le terrain,
- Justification incessante dans l'exécution du travail,
- Trop de routine dans certains aspects du travail,
- Le personnel ne sait pas très bien quelle place il occupe - encore moins dans l'organisation - ni quel impact son travail a précisément sur celui des autres ; problématique liée aux objectifs (stratégiques, opérationnels et individuels),
- Manque de compétences ; certains vont jusqu'à se mettre absent pour éviter que la hiérarchie ne voit qu'ils ne sont pas compétents pour telle tâche ou telle mission ; amalgame entre compétences - connaissances et aptitudes - potentiel,
- Peur du travail et de la confrontation avec les clients internes, externes et avec les citoyens.
- Causes liées aux relations individuelles
  - Développement de nombreux conflits entre membres du personnel (ex. : ex-BSR/PJ, ...),
  - Perte de confiance du personnel à l'égard de sa hiérarchie aux différents niveaux,
  - Mise en évidence de situations de violence au travail et de harcèlement,
  - Apparition d'un sentiment de jalousie et d'iniquité (impression d'être moins bien traité que d'autres collègues, faire le même travail en étant rémunéré différemment,...),
  - Sentiment de désintérêt pour le personnel et développement de plus en plus marqué de l'individualisme,
  - La société d'aujourd'hui pousse les personnes à la recherche permanente de la performance, vers la réussite d'une carrière ; un responsable peu déléгатif peut pousser le personnel à travailler seul et l'organisation peut également pousser vers une individualisation du travail (fractionnement des tâches, faible circulation de l'information, etc.),
  - Méfiance grandissante entre collègues, entre corps Ops et CALog.
- Causes liées au leadership
  - Implication plus importante des chefs dans les matières opérationnelles au détriment des matières du personnel,
  - Tendance à renvoyer les questions de personnel à la DGP et à se désinvestir,
  - Les chefs ne sont pas toujours reconnus comme des exemples par leurs subordonnés au niveau du comportement et de la compétence,

- Manque de dialogue (communication) avec les collaborateurs,
- Trop peu de flexibilité du leadership (participation, coaching,...),
- Méconnaissance de nombreux chefs aux niveaux intermédiaires de matières liées au management humain,
- La hiérarchie ne prend pas assez ses responsabilités ; manque de prise de décisions, de prise de position,
- Pas ou peu de reconnaissance du travail, des compétences personnelles et professionnelles du membre du personnel alors que l'on sait qu'un stroke, même négatif, est indispensable,
- Mauvaise ambiance entre collègues au sein de certains services, notamment là où il y a des réorganisations (ex. : calogisation),
- Démotivation des collègues,
- Démotivation de la hiérarchie,
- Manque de respect d'autrui,
- Laxisme de la part de certains chefs,
- Abus de pouvoir de certains chefs,
- Manque de respect par la hiérarchie,
- Apparition d'un sentiment de déshumanisation des rapports,
- Sentiment d'un manque de collaboration entre collègues et entre services,
- Les sanctions prises à l'encontre des personnes qui abusent ne sont pas fort visibles pour les autres membres du personnel ; cette visibilité est d'autant plus importante que, souvent, le personnel constate que la ligne hiérarchique ne fait rien,
- Manque d'implication liée à la fonction, à son service, à l'organisation. Trop peu d'adhésion aux valeurs de l'équipe, du service, de l'organisation. Peu de sentiment d'appartenance à une équipe, un service, à l'organisation générale. Faible perception de maîtrise de son travail,
- Les chefs ne s'impliquent pas toujours dans leurs obligations d'information à l'égard de leur personnel, encore trop d'information circule par on-dit, bruits de couloir ; ce manque d'information touche aussi bien l'organisation dans son sens général (mission, organigramme, vision,...) que l'individu dans toute sa particularité (droits, obligations, place,...).
- Causes liées aux facteurs de base
  - Conservation de titres à la promotion et à la carrière barémique pour le membre du personnel placé en disponibilité,
  - Soins médicaux gratuits entraînant, dans certains cas, un recours abusif aux absences pour motif de santé,

- Absence de conséquences pécuniaires en cas d'absence aussi longtemps que l'on ne tombe pas en disponibilité,
- Trop de sécurité d'emploi ; l'absence de sanctions en cas d'abus dans les absences incite certains à profiter de cette lacune.
- Mesures
  - Elaboration d'un guide au profit des chefs destiné à analyser l'absentéisme et à élaborer un plan d'actions,
  - Constitution d'une base de données des Best Practices,
  - Par un suivi psychosocial des exempts de longue durée, remettre ces personnes au travail,
  - Procédures de signalement en matière d'accidents et d'incidents de sécurité,
  - Ouverture d'une crèche,
  - Suivi du fonctionnement des commissions d'aptitude,
  - Engagement de médecins-contrôleurs supplémentaires,
  - Organisation d'un contrôle médical spontané,
  - Déplacement du poste de travail habituel vers un poste de travail adapté à l'état de la personne,
  - Diffuser une note concernant le calcul correct du contingent maladie,
  - Décompte du contingent maladie en cas de mi-temps médical,
  - Suppression du baaldag,
  - Développement du télé-travail,
  - Permettre la reconnaissance des cas sociaux par une adaptation du statut ainsi que les mesures permettant d'aider ces cas sociaux,
  - Prime annuelle ou jours de congé supplémentaires au prorata du reliquat des congés de maladie non pris durant l'année,
  - Donner la possibilité d'introduire la demande de comparution devant la commission d'aptitude suite à une affection grave et de longue durée dans les 90 jours qui précèdent la mise en disponibilité,
  - Autoriser que les prestations réduites pour maladie puissent être effectuées par journées entières réparties de manière fixe sur deux semaines,
  - Suppression du délai de six mois après la mise en disponibilité avant le passage devant la commission d'aptitude,
  - Pour les aspirants, supprimer le délai des six mois avant le passage devant la commission d'aptitude,
  - Octroyer l'allocation de fonction par jour (supprimer la règle des trente jours),
  - Programme d'entretien et de vérification de la condition physique,
  - Micro-analyse de l'absentéisme,

- Récolte des données statistiques relatives à l'absentéisme.

## 5. DIMENSIONS DE LA MESURE

Je pourrais tenter de définir cette mesure sous quatre angles<sup>12</sup> :

### a. Dimension structurelle

- Elle s'intègre dans le Plan National de Sécurité ;
- Ce n'est ni une règle juridique ni une simple formalité bureaucratique.

### b. Dimension fonctionnelle

- Elle s'intègre dans la pensée managériale du responsable en tant que coach ;
- Elle contribue à placer la bonne personne à la bonne place tant sur le plan organisation/développement (niveau organisationnel) que sur le plan de la carrière (niveau individuel) ;
- Elle organise les divers entretiens dans un contexte et des circonstances appropriés.

### c. Dimension technique

- Elle contribue à la réalisation du projet calogisation ;
- Elle est essentielle dans le processus de changement.

### d. Dimension comportementale

- Elle permet de valoriser les collaborateurs, la reconnaissance - pour ce qu'ils font<sup>13</sup> et/ou sont capables de faire<sup>14</sup> - ;
- Elle concerne la motivation et le bien-être des collaborateurs dans le contexte professionnel ;
- Elle se fonde sur le développement du collaborateur.

---

<sup>12</sup> L'ordre présenté est tout à fait arbitraire.

<sup>13</sup> Prestations.

<sup>14</sup> Compétences.

## **E/ CONCLUSIONS**

Dans ce rapport de stage, au vu des nombreuses documentations reçues, je n'ai volontairement pas repris tout. Et, sans le temps consacré par toutes les personnes qui m'ont reçue, je n'aurais probablement pas si bien compris le projet calogisation et plus largement le fonctionnement de la DGP.

Je tiens à remercier tout le monde et tout particulièrement le directeur de la DPG, pour son soutien et sa disponibilité.

Il ressort clairement que la calogisation n'est pas uniquement la préoccupation des responsables politiques ni des managers.

Chaque collaborateur doit prendre en charge sa fonction dans sa globalité et en assumer les responsabilités.

La clé de réussite de ce projet est donc bien la responsabilisation ; c'est le maître mot, la responsabilisation de chacun et à tous les niveaux.

- La responsabilisation de la hiérarchie dans le soutien et du collaborateur dans sa nouvelle fonction ;
- La responsabilisation dans le sens d'un engagement de résultats, décider ensemble des engagements et des méthodes de travail.

Chacun est finalement co-responsable du déroulement de la calogisation car chacun est associé à sa dynamique : c'est donc une responsabilité partagée.

Le manager adoptant un style Coach & Enable doit susciter cette dynamique d'un projet partagé.

J'insiste sur le fait que sans un accompagnement stratégique et pratique de la direction générale RH, la calogisation ne pourra se faire.

Créer des synergies entre collaborateurs dans un projet négocié donne la valeur et toute la place qu'il mérite à l'acteur humain dans le management d'aujourd'hui.

Pour ce faire, les managers en général et les responsables RH, en particulier, doivent se soucier des conditions de travail de leurs collaborateurs, obtenir un haut degré de confiance, développer le dialogue social et valoriser les innovations, la créativité.

La réussite de la calogisation et de ses mesures se base essentiellement sur une bonne communication : discuter, échanger, approuver, désapprouver, valoriser et reconnaître.

La politique de communication développée me semble d'ailleurs aller dans ce sens.

Ce ne sont pas des procédures qu'il faut adopter mais ce sont des résultats qu'il faut atteindre ou essayer d'atteindre ; ce ne sont pas des tâches qu'il faut effectuer mais des défis qu'il faut relever, des problèmes qu'il faut résoudre !

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme général de la police intégrée à deux niveaux

Annexe 2 : Historique de la police intégrée

Annexe 3 : Organigramme de la direction générale ressources humaines +  
Abréviations des directions de la police fédérale

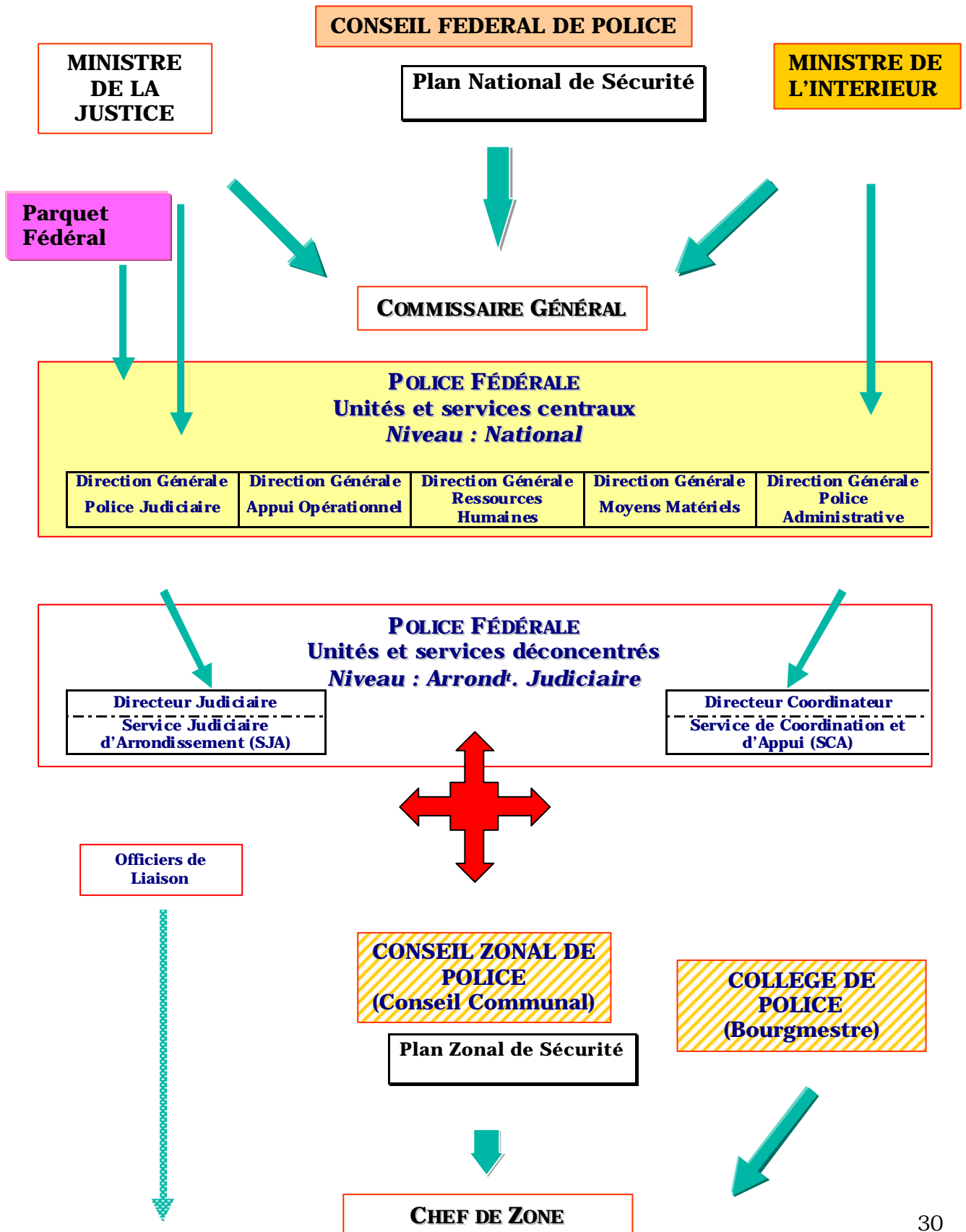
Annexe 4 : définition des catégories

Annexe 5 : Les styles de management

Annexe 6 : La matrice Plan/Do/Check/Act

Annexe 7 : Les rôles

**ANNEXE 1 : Organigramme général de la police intégrée à deux niveaux**



## **ANNEXE 2 : Historique de la police intégrée, la plus grande réforme des services de police**

Avant : Police communale - Gendarmerie - Police judiciaire près les parquets

Maintenant : une police intégrée structurée à deux niveaux, autonomes donc, sans liens hiérarchiques, mais bien avec des liens fonctionnels.

Bases juridiques : Accords « Octopus » du 23/05/98 + Loi du 07/12/98 5entrée en vigueur entre 1999 et le 1er janvier 2002°

Niveau fédéral (depuis le 01/01/01) : La police fédérale assure sur l'ensemble du territoire, dans le respect des principes de spécialité et de subsidiarité, les missions spécialisées et supralocales de police administrative et judiciaire, ainsi que les missions d'appui aux police locales et aux autorités de police.

Le plan national de sécurité, établi par les ministres de l'Intérieur et de la Justice, préparé par la police fédérale, aborde de manière coordonnée les problèmes de sécurité pour la Belgique. Il fixe également des priorités en matière de fonctionnement interne de la police fédérale.

Niveau local (depuis le 01/01/02) : La police locale (zonale) assure au niveau local la fonction de police de base, laquelle comprend toutes les missions de police administratives et judiciaires nécessaires à la gestion des événements et des phénomènes locaux sur le territoire de la zone de police, de même que l'accomplissement de certaines missions de police à caractère fédéral. Pour préciser ces missions, il faut se référer à la notion de fonctionnalités (recherche locale, circulation, OPJ/OPA, projets locaux de sécurité, travail de quartier, appui, assistance policière aux victimes, direction et gestion, accueil, formation continuée, intervention) défini en mars 2000 par un groupe de travail.

Il existe des zones monocommunes et des zones pluricomunes (avec un poste de police par commune).

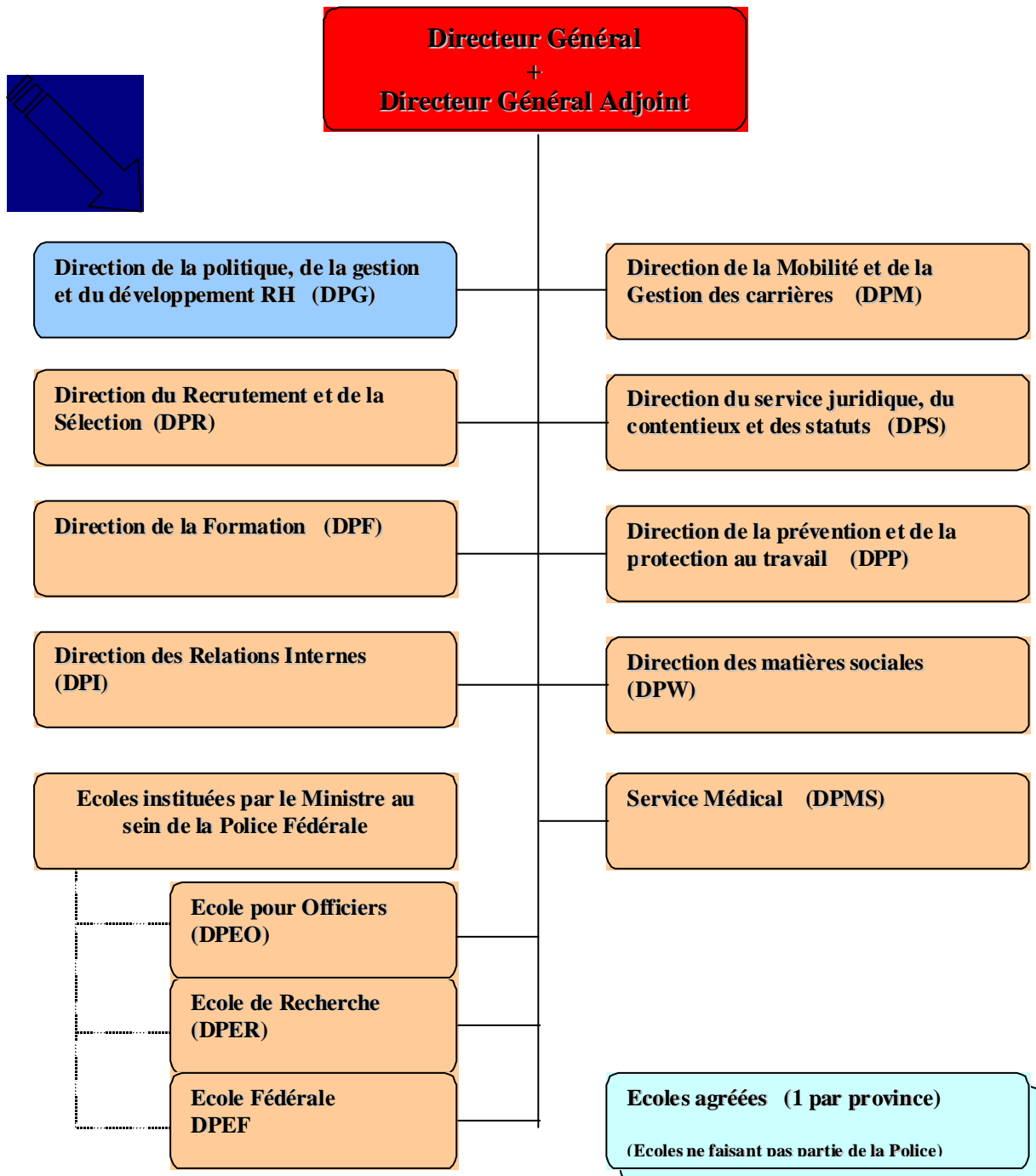
La commission permanente de la police locale rend des avis sur tout ce qui concerne la police locale et rencontre donc souvent la police fédérale.

La police locale définit des plans zonaux de sécurité qui sont des plans purement policiers ; ils indiquent à quels phénomènes sécuritaires l'autorité veut s'attaquer en priorité, quels sont les objectifs poursuivis et avec quels moyens.

Chiffres approximatifs :

- 45.500 hommes et femmes à la police intégrée
- 39.000 policiers et 6.500 administratifs
- 196 zones de police avec 28.000 policiers et 3.220 administratifs
- 27 arrondissements judiciaires

## ANNEXE 3 : Organigramme de la direction générale ressources humaines



## **COMMISSARIAT GENERAL (CG) COMMISSARIAAT\_GENERAAL (CG)**

- **CGL** : Direction des relations avec la police locale  
Directie van de relaties met de lokale politie
- **CGI** : Direction de la politique en matière de coopération internationale  
Directie van het beleid inzake internationale politiesamenwerking
- **CGF** : Direction du fonctionnement policier intégré  
Directie van de geïntegreerde werking van de politie
- **CGC** : Direction du fonctionnement et de la coordination de la police fédérale  
Directie van de werking en de coördinatie van de federale politie
- **CGC/b** : Service du suivi budgétaire  
Dienst budgetaire opvolging
- **CGPP** : Service presse et relations publiques  
Dienst pers en public relations
- **R&D** : Département de la morphologie  
Departement morfologie
- **CDC** : Centre de documentation  
Documentatiecentrum

## **DIRECTION GENERALE DE LA POLICE JUDICIAIRE (DGJ) ALGEMENE DIRECTIE VAN DE GERECHTELIJKE POLITIE (DGJ)**

- **DJG** : Direction de la politique, de la gestion et du développement  
Directie van het beleid, het beheer en de ontwikkeling
- **DJB** : Direction de la lutte contre la criminalité contre les biens  
Directie van de bestrijding van de criminaliteit tegen goederen
- **DJP** : Direction de la lutte contre la criminalité contre les personnes  
Directie van de bestrijding van de criminaliteit tegen personen
- **DJF** : Direction de la lutte contre la criminalité économique et financière  
Directie van de bestrijding van de economische en financiële criminaliteit
- **DJC** : Direction de la lutte contre la criminalité organisée  
Directie van de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit
- **DJO** : Direction des opérations et de l'information en matière de police judiciaire  
Directie van de operaties en de informatie inzake gerechtelijke politie
- **DJT** : Direction de la police scientifique et technique  
Directie van de technische en de wetenschappelijke politie
- **DJMM** : Service de police judiciaire en milieu militaire  
Dienst van de gerechtelijke politie in militair milieu
- **SJA** : Service judiciaire d'arrondissement
- **GDA** : Gerechtelijke dienst arrondissement

## **DIRECTION GENERALE DES RESSOURCES HUMAINES (DGP) ALGEMENE DIRECTIE PERSONEEL (DGP)**

- **DPG** : Direction de la politique, de la gestion et du développement  
Directie van het beleid, het beheer en de ontwikkeling
- **DPF** : Direction de la formation

- **DPR** : Direction du recrutement et de la sélection  
Directie van de recruitering en de selectie
- **DPM** : Direction de la mobilité et de la gestion des carrières  
Directie van de mobiliteit en het loopbaanbeheer
- **DPS** : Direction du service juridique, du contentieux et des statuts  
Directie van de juridische dienst, het contentieux en de statuten
- **DPP** : Direction du service interne de prévention et de protection au travail  
Directie van de dienst voor preventie en bescherming op het werk
- **DPI** : Direction des relations internes  
Directie van de interne relaties
- **DPW** : Direction des matières sociales  
Directie van de sociale aangelegenheden
- **DPMS** : Service médical  
Medische dienst
- **DPEO** : Ecole pour officiers  
Officierenschool
- **DPER** : Ecole nationale de recherche  
Nationale Rechercheschool
- **DPEF** : Ecole fédérale  
Federale school

**DIRECTION GENERALE DES MOYENS EN MATERIEL (DGM)  
ALGEMENE DIRECTIE VAN DE MATERIËLE MIDDELEN (DGM)**

- **DMG** : Direction de la politique, de la gestion et du développement  
Directie van het beleid, het beheer en de ontwikkeling
- **DMG/BG** : Service gestion  
Dienst beheer
- **DMG/BO** : Appui à la politique  
Beleidsontwikkeling
- **DMG/BU** : Service planning et budget  
Dienst planning en budget
- **DMG/INFOR** : Services informatiques  
Dienst informatica
- **DMA** : Direction du service d'achats  
Directie van de aankoopdienst
- **DME** : Direction de l'équipement  
Directie van de uitrusting
- **DMF** : Direction des finances  
Directie van de financiën
- **DMFS** : Service secrétariat social  
Dienst sociaal secretariaat
- **DMI** : Direction de l'infrastructure  
Directie van de infrastructuur
- **DMPE** : Direction de l'équipement individuel  
Directie van de persoonlijke uitrusting
- **DMLS** : Service d'appui logistique  
Logistieke steundiensten

- **DMLS/RAV/IMP** : Imprimerie et service de correspondance  
Drukkerij en verzendingsdienst
- **SER** : Centre de service  
Dienstencentra

**DIRECTION GENERALE DE LA POLICE ADMINISTRATIVE (DGA)  
ALGEMENE DIRECTIE VAN DE BESTUURLIJKE POLITIE (DGA)**

- **DAG** : Direction de la politique, de la gestion et du développement  
Directie van het beleid, het beheer en de ontwikkeling
- **DAO** : Direction des opérations et de l'information en matière de police administrative  
Directie van de operaties en de informatie inzake bestuurlijke politie
- **DAC** : Direction de la police des voies de communication  
Directie van de politie van de verbindingswegen
- **IMMI** : Cellule immigration/contrôle frontalier  
Cel Immigratie/grenscontrole
- **VPC** : Police de la circulation  
Verkeerspolitie
- **SPC** : Police des chemins de fer  
Spoorwegpolitie
- **SPN** : Police de la navigation  
Scheepvaartpolitie
- **DSAN** : Détachement de sécurité de l'aéroport national  
Veiligheidsdetachement nationale luchthaven
- **DAP** : Direction des missions de protection et des missions internationales  
Directie van beveiligingsopdrachten en internationale opdrachten
- **DAR** : Direction de la Réserve générale  
Directie van de algemene reserve
- **SCA** : Service de coordination et d'appui
- **CSD** : Coördinatie- en steundienst

**DIRECTION GENERALE DE L'APPUI OPERATIONNEL (DGS)  
ALGEMENE DIRECTIE OPERATIONELE ONDERSTEUNING (DGS)**

- **DSG** : Direction de la politique, de la gestion et du développement  
Directie van het beleid, het beheer en de ontwikkeling
- **DSU** : Direction des unités spéciales  
Directie van de speciale eenheden
- **DSB** : Direction de la banque de données nationales  
Directie van de nationale gegevensbank
- **DST** : Direction de la télématique  
Directie van de telematica
- **DSO** : Direction de la collaboration policière opérationnelle  
Directie van de operationele politiesamenwerking
- **DSCH** : Service d'appui canin  
Dienst hondensteun
- **DSAS** : Service d'appui aérien  
Dienst luchtsteun

## **ANNEXE 4 : Définition des catégories**

- Catégorie 1 : Fonctions d'exécution

Applique les consignes, exécute des tâches selon des directives précises, rend compte régulièrement.

- Catégorie 2 : Fonctions de consultance ou fonctions de coordination

- Met en oeuvre une technique sans responsabilité hiérarchique ; les tâches accomplies associent exécution et gestion de moyens, de techniques ou de méthodes.

- Chefs de section et chefs de bureau.

- Catégorie 3 : Fonctions d'expertise ou fonctions de gestion d'entité

- Met en oeuvre une expertise, assume une responsabilité technique ou méthodologique ; peut contribuer à la définition des stratégies dans le cadre des orientations globales de l'institution.

- Chefs de service au sein d'une direction

- Catégorie 4 : Fonctions d'expertise supérieure ou fonctions de cadre de direction

- Possède une maîtrise technique, méthodologique et/ou fonctionnelle ; intervient comme référence dans la prise de décision stratégique.

- Chefs de service indépendant et directeurs.

## **ANNEXE 5 : Les styles de management**

Le style de management qui est prôné est Coach & Enable : mode de management participatif, orienté acteur humain.

Il est intéressant de comparer ce style avec Command & Control : mode de management directif, orienté tâches.

Cette comparaison permettra d'analyser les effets sur les collaborateurs.

Le style Coach & Enable consiste à élaborer un cadre contenant des objectifs clairs dans lequel le collaborateur détermine – principalement seul ou en concertation avec le responsable – comment réaliser ses objectifs.

Le responsable suit les résultats en cours de réalisation, stimule et laisse une importante marge de manœuvre au collaborateur.

Le responsable souhaite exercer un contrôle moins soutenu sur la façon dont le collaborateur réalise ses objectifs. Il se limitera plutôt à élaborer un cadre clair (via l'énoncé d'objectifs) et laissera le collaborateur déterminer lui-même comment réaliser ses objectifs.

Le responsable joue davantage un rôle d'ombre, même s'il assure un suivi minutieux des résultats du collaborateur.

Aussi, entendrons-nous par Coach & Enable, un mode d'encadrement orienté sur les résultats basé sur un engagement.

Dans un tel style de management, le collaborateur jouira d'une plus grande d'autonomie, le collaborateur agira, de plus en plus, avec indépendance, autonomie, plus de capacité à résoudre les problèmes et plus de créativité.

Le style Command & Control consiste principalement à donner des instructions précises, à assurer leur suivi et, par conséquent, à diriger et corriger le collaborateur.

Le responsable souhaite exercer un contrôle total sur les activités du collaborateur ainsi que sur ses méthodes de travail. Le collaborateur est rigoureusement suivi par le responsable.

Aussi, entendrons-nous par Command & Control, un mode d'encadrement orienté sur les activités à court terme.

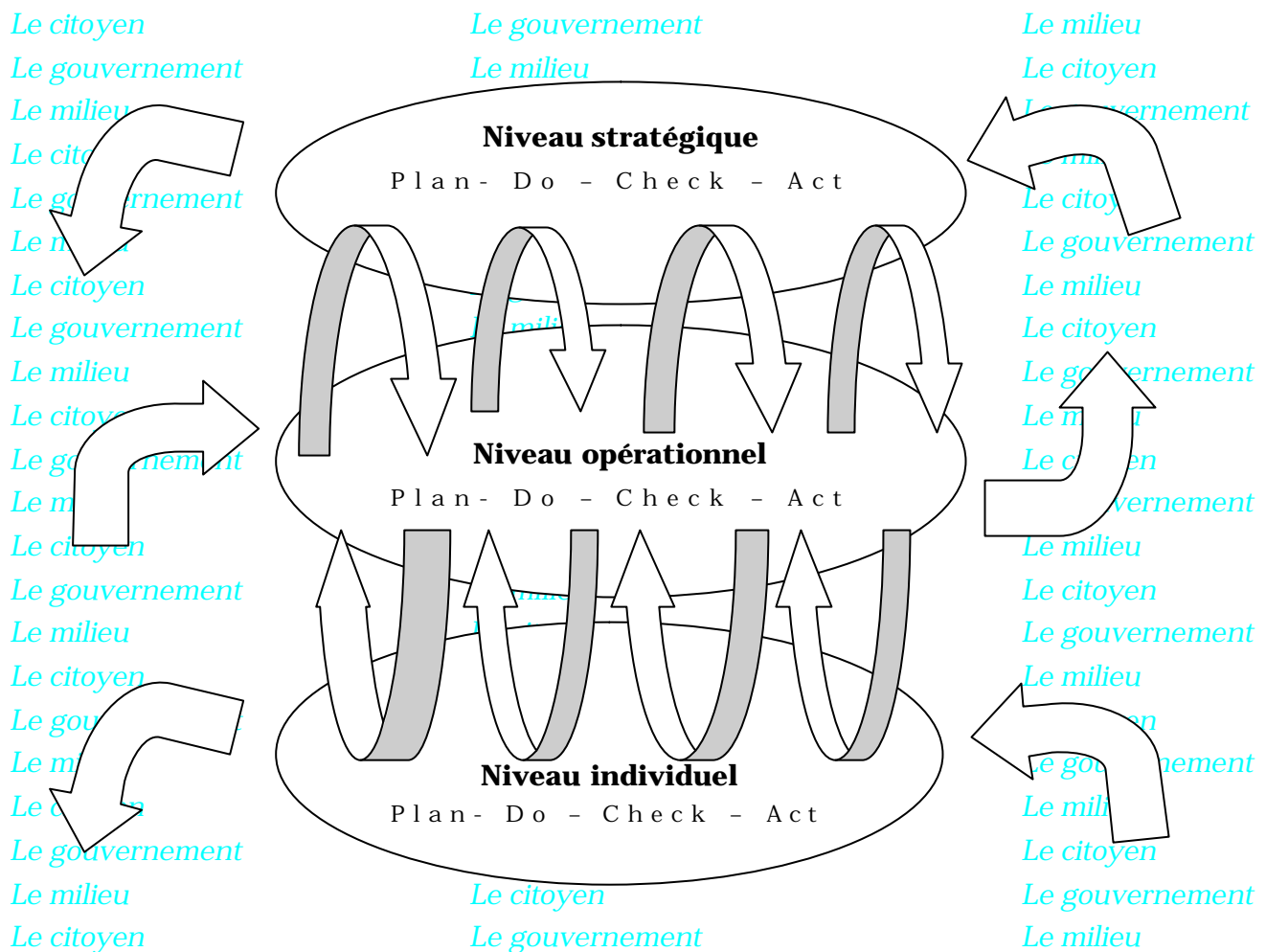
Dans un tel style de management, le collaborateur deviendra de plus en plus dépendant du responsable, le collaborateur prendra moins de décisions par lui-même et se montrera plus réticent face aux responsabilités.

Le schéma suivant met en avant les caractéristiques de chacun de ces styles et montre les conséquences de ceux-ci sur les collaborateurs.

	<b>Le responsable</b>	<b>Le collaborateur</b>
<b>Coach &amp; Enable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaille en concertation : prend peu de décisions sans avoir entendu le collaborateur</li> <li>• Cherche conjointement des solutions, veille à ce que le collaborateur apprenne lui-même à régler ses problèmes</li> <li>• Se concentre sur le résultat, et non sur les tâches</li> <li>• Ecoute, pose des questions, s'intéresse à l'avancement</li> <li>• Cherche à impliquer le collaborateur dans la détermination des objectifs et dans la stratégie au niveau opérationnel</li> <li>• Donne du feed-back</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devient de plus en plus autonome</li> <li>• Règle de mieux en mieux ses propres problèmes</li> <li>• A un bon aperçu de ses atouts et de ses faiblesses</li> <li>• Aide à résoudre les problèmes</li> <li>• Déploie de nombreuses initiatives</li> <li>• Se développe en connaissant son potentiel maximum</li> <li>• Devient de plus en plus créatif</li> </ul>
<b>Command &amp; Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décide, planifie et organise</li> <li>• Donne des instructions précises (quoi, comment, quand, avec qui)</li> <li>• Suit minutieusement ces instructions et corrige immédiatement lorsque le collaborateur n'agit pas selon ses normes ou opinions</li> <li>• Sonde parfois les idées du collaborateur</li> <li>• En cas de problème, donne immédiatement la réponse ou fait des propositions</li> <li>• Fait part de ses décisions (souvent sans commentaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devient dépendant</li> <li>• Fait fréquemment appel à lui</li> <li>• Ne prend pas de décisions de manière autonome, même pas pour des problèmes qu'il pourrait régler lui-même</li> <li>• Attend passivement les instructions</li> <li>• Ne pense qu'à demander</li> <li>• Prend peu d'initiatives</li> <li>• Se développe peu</li> </ul>

## ANNEXE 6 : La matrice Plan/Do/Check/Act

### A. La matrice sous forme de dessin



Le citoyen, le gouvernement et le milieu extérieur sont les trois dimensions de l'environnement dans lequel évolue cette matrice.

### B. La matrice sous forme de mots

Niveaux / Phases	Niveau stratégique	Niveau opérationnel	Niveau individuel
<b>Plan (Phase de planification)</b>	<b>Objectif:</b> Conception d'une vision stratégique en s'inspirant de la politique du gouvernement fédéral	<b>Objectif:</b> Concrétisation du plan stratégique par unité : plans opérationnels (à 3 ans)	<b>Objectif:</b> Description des rôles, des objectifs (permanents et spécifiques/temporaires), des actions de développement, des méthodes d'encadrement et du plan de « carrière »

	<p><b>Résultat:</b> Prendre part à cette vision et à cette ambition (d'où cohérence)</p> <p><b>Document:</b> Plan stratégique</p>	<p><b>Résultat:</b> Détermination des résultats poursuivis et des processus ainsi que des priorités par année</p> <p><b>Document:</b> Plan opérationnel</p>	<p><b>Résultat:</b> Chacun sait ce qu'il/elle doit faire, sur quoi il/elle va travailler et de quelle aide il/elle va bénéficier</p> <p><b>Document:</b> Plan individuel comprenant la description de rôle, les objectifs annuels, les accords convenus, le plan d'action de développement (PAD) et le plan d'encadrement</p>
<p><b>Do/ check/ Act</b> <b>(Phase de suivi, d'observations)</b></p>	<p><b>Objectif:</b> Réalisation du plan stratégique Suivi des résultats</p> <p><b>Résultat:</b> Confirmation des adaptations du plan stratégique ou des processus (d'où cohérence entre la théorie et la pratique)</p> <p><b>Document:</b> Annexe(s) au Plan stratégique</p>	<p><b>Objectif:</b> Réalisation des plans opérationnels Suivi des résultats</p> <p><b>Résultat:</b> Confirmation des adaptations des plans opérationnels ou des processus (d'où cohérence entre la théorie et la pratique)</p> <p><b>Document:</b> Annexe(s) au Plan opérationnel</p>	<p><b>Objectif:</b> Suivi de la réalisation des plans individuels Soutien et accompagnement des collaborateurs Entretiens et amélioration des compétences</p> <p><b>Résultat:</b> Confirmation des adaptations des plans individuels Renforcement de la collaboration interne, de la confiance mutuelle et de la motivation Valorisation des collaborateurs et de l'unité</p> <p><b>Document:</b> Annexe(s) au Plan individuel</p>
<p><b>Check/ Act</b> <b>(Phase d'évaluation)</b></p>	<p><b>Objectif:</b> Evaluation de la vision, de la réalisation, de la progression et de la cohérence</p>	<p><b>Objectif:</b> Evaluation de la réalisation, des résultats, des processus et des priorités</p>	<p><b>Objectif:</b> Evaluation de la réalisation, du développement et de l'encadrement</p>

	<p><b>Résultat:</b> Amélioration du plan stratégique, des progrès et renforcement de la cohérence</p> <p><b>Document:</b> Rapport d'évaluation et Plan stratégique adapté</p>	<p><b>Résultat:</b> Meilleure compréhension des processus, intégration des conclusions du plan stratégique et des plans individuels, adaptation des plans opérationnels et renforcement de la cohérence</p> <p><b>Document:</b> Rapport d'évaluation, rapport annuel et Plan opérationnel adapté</p>	<p><b>Résultat:</b> Meilleure compréhension du développement et de l'encadrement, adaptations des plans individuels, renforcement de l'autonomie et de la capacité à résoudre les problèmes, développement de l'esprit d'initiative et de la créativité</p> <p><b>Document:</b> Rapport d'évaluation et Plan individuel adapté</p>
--	---	--	--

<b>Résultat final</b>	<b>Efficacité en hausse</b>	<b>Efficienc e en hausse</b>	<b>Motivation et développement en hausse</b>
-----------------------	-----------------------------	------------------------------	--

## ANNEXE 7 : Les rôles

Les responsables stimulent la participation des collaborateurs et leur engagement et les collaborateurs sont proactifs et se prennent en charge. C'est pourquoi les rôles de chacun doivent être clairs.

Voici un relevé d'activités pour les uns et les autres en fonction de la matrice.

Toutes ces activités sont données à titre d'exemple et ne sont, d'aucune manière, contraignantes, limitatives ou exhaustives.

	Rôle des responsables	Rôle des collaborateurs
<b>Plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les dirigeants, développer une vision d'avenir et la traduire en stratégie, en objectifs</li> <li>• Pour tous, expliquer clairement ce qui doit être réalisé               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Quelle stratégie</li> <li>– Avec quels moyens</li> <li>– De quelle manière</li> <li>– Avec quelles normes de qualité (ou d'autres standards)</li> <li>– Avec quels résultats</li> <li>– A quel moment</li> <li>– Pourquoi</li> <li>– Avec qui</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'entretenir de sa vision d'avenir personnelle</li> <li>• Demander/Donner un planning de travail</li> <li>• Formuler des propositions constructives</li> <li>• Discuter de la manière dont le travail devrait être réalisé et avec quels standards</li> <li>• Demander des explications sur la motivation du travail défini et des informations supplémentaires</li> <li>• Solliciter, sur base d'arguments, des moyens supplémentaires</li> </ul>
<b>Do</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner et soutenir les collaborateurs dans la réalisation du <i>Plan</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Etre présent et accessible</li> <li>– Suivre toutes les prestations et leur mode de fonctionnement</li> <li>– Porter de l'intérêt et de l'attention</li> <li>– Soutenir et inciter les questions</li> <li>– Motiver</li> <li>– Faire preuve de confiance</li> <li>– Résoudre les problèmes éventuels</li> <li>– Organiser le travail (le cas échéant, le répartir)</li> <li>– Expliquer les méthodes de travail</li> <li>– Donner des instructions</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser les accords et assurer le feed-back auprès des responsables               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réaliser son plan individuel en adoptant une attitude d'autogestion</li> <li>– Transmettre des informations pertinentes</li> <li>– Communiquer et se concerter activement et de manière constructive avec ses collègues</li> <li>– Signaler de manière proactive les besoins d'intervention aux responsables</li> <li>– Tendre vers l'amélioration, et également de sa propre initiative</li> <li>– Proposer des solutions efficaces</li> </ul> </li> </ul>

	<p>complémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer de l'évolution</li> <li>- Prendre des décisions</li> <li>- (Re)formuler les priorités</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négocier avec la direction pour obtenir des moyens (humains, financiers ou structurels)</li> <li>• Assurer la coordination entre les unités de l'organisation</li> <li>• Former les collaborateurs (sur les lieux du travail et en dehors)</li> </ul>	
<b>Check</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir des bilans temporaires de manière commune <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce qui va ? Ce qui ne va pas ?</li> </ul> </li> <li>• Evaluer les accords conclus par rapport aux résultats temporaires ou définitifs</li> <li>• Assurer un feed-back clair : positif (indiquer de quoi il s'agit) ou négatif (indiquer les problèmes)</li> <li>• Accepter le droit à l'erreur et la possibilité de revoir son style de coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer le bilan en s'informant notamment auprès de ses collègues</li> <li>• Donner des avis honnêtes</li> <li>• Se comporter de manière intègre</li> <li>• Solliciter et donner du feed-back (positif et négatif)</li> </ul>
<b>Act</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décider (poursuivre, arrêter, ralentir, corriger, accélérer)</li> <li>• Adapter, rectifier, adopter, rejeter des nouvelles mesures (complémentaires)</li> <li>• Conclure de nouveaux accords (complémentaires)</li> <li>• Donner un ordre de suite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des solutions, des décisions constructives</li> <li>• Prendre des décisions liées à sa propre situation</li> <li>• Etre prêt à s'adapter à de nouveaux accords, à revoir ou supprimer certains accords</li> </ul>

## BIBLIOGRAPHIE

1. A. Eraly, Gestion sociale des entreprises, P.U.B, 2003.
2. Focus Consulting, Projectvoorstel : operationalisering van het concept van de evaluatiecyclus, octobre 2000.
3. F. Pichault & J. Nizet, Les pratiques de gestion des ressources humaines, Collection Points Essais, Paris, février 2000.
4. Police fédérale, DP Express, août 2003.
5. Police fédérale, Info Nouvelles, novembre et décembre 2003, janvier, février, mars et avril 2004.
6. Police fédérale, Info Revue, mars 2004.
7. Police fédérale, Brochure Politeia, mai 2003.
8. Police fédérale, Revue Stress team, 2002.
9. Royaume de Belgique, Ministère de la Justice, Arrêté royal concernant le commissaire général et les directions générales de la police fédérale, 3 septembre 2000, art 11 et 13.
10. Royaume de Belgique, SPF Personnel & Organisation, Arrêté royal instituant un cycle d'évaluation dans les services publics fédéraux, 2 août 2002.