

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La police fédérale en 2022 :

Son identité, sa structure, sa politique de gestion
des compétences et ses implications sur
l'organisation

Les annexes

Auteure : Magali Vanheghe

Promoteur : Matthieu de Nanteuil

Lecteur : Guilhem Bascle

Année académique 2021-2022

Master 60 en sciences du travail

Table des annexes

Annexe 1	Tableau récapitulatif des grades existant au sein de la police intégrée, structurée à deux niveaux
Annexe 2a	Exemple de contenu de la formation de base du cadre moyen (inspecteur principal)
Annexe 2b	Exemple de contenu de la formation de base du cadre officier (commissaire)
Annexe 3	Liste des emplois spécialisés
Annexe 4	Accords du Gouvernement 2014 (6.4.3 Police)
Annexe 5	Schéma récapitulatif « Nouvelle procédure de sélection »
Annexe 6	Article Het Laatste Nieuws “Na vernietigende audit van Rekenhof: minister Verlinden wil politieopleiding hervormen en verlengen”
Annexe 7	Description du “Bachelor of Police Services” (modèle finlandais)
Annexe 8	Description complète des configurations structurelles d’Henri Mintzberg
Annexe 9	Description des organisations selon Sainsaulieu
Annexe 10	Rapport du groupe de travail du SPF Stratégie et Appui
Annexe 11	La GPEC : un processus itératif selon Cécile Dejoux

Annexe 1 : Tableau récapitulatif des grades existants au sein de la police intégrée, structurée à deux niveaux

<u>Cadre opérationnel</u>	<u>Cadre administratif</u>
Commissaire divisionnaire Commissaire principal	Niveau A Niveau A spécialisé
Inspecteur principal Inspecteur principal spécialisé	Niveau B Niveau B spécialisé
Inspecteur	Niveau C Niveau C spécialisé
Agent de police	Niveau D Niveau D spécialisé

TITRE III. - LE CADRE ADMINISTRATIF ET LOGISTIQUE

Chapitre Ier. - Les grades

Art. II.III.1^{er}.

1^{er} niveau A :

- a) grade commun : conseiller;
- b) grades spécifiques :
 - i) conseiller-ICT;
 - ii) ingénieur;
 - iii) médecin;
 - iv) dentiste;
 - v) vétérinaire;
 - vi) pharmacien;
 - vii) (A.R. du 22-01-2007, art. 10 - comptable spécial);

2^{er} niveau B :

- a) grade commun : consultant;
- b) (A.R. du 23-03-2007, art. 5 - grades spécifiques :
 - i) secrétaire de direction;
 - ii) traducteur;
 - iii) photographe;
 - iv) consultant-ICT;
 - v) consultant technique;
 - vi) assistant social;
 - vii) comptable;
 - viii) infirmier;
 - ix) laborantin;
 - x) consultant en communication).

TITEL III. - HET ADMINISTRATIEF EN LOGISTIEK KADER

Hoofdstuk I. - De graden

Art. II.III.1.

1^{er} niveau A :

- a) gemene graad : adviseur;
- b) bijzondere graden :
 - i) ICT-adviseur;
 - ii) ingenieur;
 - iii) arts;
 - iv) tandarts;
 - v) dierenarts;
 - vi) apotheker;
 - vii) (K.B. van 22-01-2007, art. 10 - bijzonder rekenplichtige);

2^{er} niveau B :

- a) gemene graad : consultant;
- b) (K.B. van 23-03-2007, art. 5 - bijzondere graden :
 - i) directiesecretaris;
 - ii) vertaler;
 - iii) fotograaf;
 - iv) ICT-consulent;
 - v) technisch consulent;
 - vi) maatschappelijk assistent;
 - vii) boekhouder;
 - viii) verpleger;
 - ix) laborant;
 - x) communicatieconsulent).

3^e niveau C :

- a) grade commun : assistant;
- b) (A.R. du 23-03-2007, art. 5 - grades spécifiques:
 - i) assistant ICT
 - ii) ouvrier spécialisé;

4^e niveau D :

- a) grades communs :
 - i) auxiliaire;
 - ii) ouvrier;
 - iii) employé;
 - iv) ouvrier qualifié;
- b) (A.R. du 23-03-2007, art. 5 - grade spécifique: technicien-ICT;

(A.R. du 23-03-2007, art. 5 – alinéas 2 et 3 abrogés)

Des grades supplémentaires communs ou spécifiques peuvent être fixés par Nous. Ils sont liés aux échelles de traitement visées au chapitre II.

Art. II.III.2. (Loi du 21-04-2016, art. 53 - abrogé)

(A.R. du 23-03-2007, art. 6 - **Chapitre II. - Les échelles de traitement**

Art. II.III.3. Les échelles de traitement visées dans ce chapitre sont reprises à (A.R. du 20-06-2019, art. 4 – l'annexe 1^{ère} bis) du présent arrêté.

Art. II.III.4. Deux groupes d'échelles de traitement, appelés groupes d'échelles de traitement minimum et maximum sont liés à chaque grade des niveaux B, C et D.

La première échelle de traitement que le membre du personnel acquiert dans un grade déterminé, est dénommée échelle de traitement de base. L'échelle de traitement de base est commune aux groupes d'échelles de traitement minimum et maximum liés à ce grade. Dans les articles suivants, l'échelle de traitement de base est à chaque fois mentionnée comme la première.

Art. II.III.5. Sont liés au grade de consultant, le groupe d'échelles de traitement minimum comprenant les échelles de traitement BB1, BB2.1, BB3.1 et BB4.1 et le groupe d'échelles de traitement maximum comprenant les échelles de traitement BB1, BB2.2, BB3.2 et BB4.2.

Art. II.III.6. Sont liés aux grades de traducteur, secrétaire de direction et photographe, le groupe d'échelles de traitement minimum comprenant les échelles de traitement B1A, B2A.1, B3A.1 et B4A.1 et le groupe d'échelles de traitement maximum comprenant les échelles de traitement B1A, B2A.2, B3A.2 et B4A.2.

3^e niveau C :

- a) gemene graad : assistent;
- b) (K.B. van 23-03-2007, art. 5 - bijzondere graden :
 - i) ICT-assistent;
 - ii) gespecialiseerd vakman;

4^e niveau D :

- a) gemene graden :
 - i) hulpkracht;
 - ii) arbeider;
 - iii) bediende;
 - iv) vakman;
- b) (K.B. van 23-03-2007, art. 5 - bijzondere graad: ICT-technicus;

(K.B. van 23-03-2007, art. 5 – tweede en derde lid opgeheven).

Bijkomende gemene of bijzondere graden kunnen door Ons worden bepaald. Zij worden gekoppeld aan de loonschalen bedoeld in hoofdstuk II.

Art. II.III.2. (Wet van 21-04-2016, art. 53 - opgeheven)

(K.B. van 23-03-2007, art. 6 - **Hoofdstuk II. - De loonschalen**

Art. II.III.3. De in dit hoofdstuk bedoelde loonschalen zijn opgenomen als bijlage 1 bis bij dit besluit.

Art. II.III.4. Aan elke graad van de niveaus B, C en D, zijn twee loonschalengroepen verbonden, die de minimum- en de maximumloonschalengroep worden genoemd.

De eerste loonschaal die het personeelslid met een bepaalde graad verwerft, wordt de basisloonschaal genoemd. De basisloonschaal is gemeenschappelijk voor de minimum- en de maximumloonschalengroep die aan een graad zijn verbonden. In de volgende artikelen is de basisloonschaal telkens die die als eerste wordt genoemd.

Art. II.III.5. Aan de graad van consulent zijn de minimumloonschalengroep houdende de loonschalen BB1, BB2.1, BB3.1 en BB4.1 en de maximumloonschalengroep houdende de loonschalen BB1, BB2.2, BB3.2 en BB4.2 verbonden.

Art. II.III.6. Aan de graden van vertaler, directiesecretaris en fotograaf zijn de minimumloonschalengroep houdende de loonschalen B1A, B2A.1, B3A.1 en B4A.1 en de maximumloonschalengroep houdende de loonschalen B1A, B2A.2, B3A.2 en B4A.2 verbonden.

Annexe 2a : Exemple de contenu de la formation de base du cadre moyen (inspecteur principal)

- 136 -

ST 20/2

(A.M. du 17-12-2008, art. 7 - Annexe 11 à l'arrêté ministériel du 24 octobre 2002 portant règlement général des études relatif aux formations de base des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police)

Formation de base du cadre moyen

PROGRAMME

MODULE 1 : LA PLACE, LA FONCTION ET LE ROLE DES SERVICES DE POLICE DANS NOTRE SOCIETE	Minimum 12 heures
1. Intégration de l'aspirant au sein d'une école de police	
2. La place et le rôle des structures policières	
2.1. L'exercice de la fonction de police	
2.2. L'approche de la police orientée vers la communauté	
MODULE 2 : LA PLACE, LA FONCTION ET LE ROLE DES CADRES AU SEIN DE LA POLICE INTEGREE	Minimum 30 heures
1. Le rôle de l'inspecteur principal et la police orientée vers la communauté	
2. La fonction de relais de l'inspecteur principal	
3. L'éthique professionnelle	
4. Le statut de l'inspecteur principal et son rôle en matière administrative et statutaire	
MODULE 3 : COMPETENCES DE BASE DE L'INSPECTEUR PRINCIPAL DE POLICE	Minimum 68 heures
1. Applications informatiques	
2. Exploitation de l'information	
3. Développement d'aptitudes communicatives utiles à l'exercice d'une fonction de direction	
4. Contrôle d'un procès-verbal	
MODULE 4 : ACQUISITION DES COMPETENCES DE BASE EN MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Minimum 56 heures
1. Conduite d'un entretien d'accompagnement et de fonctionnement	
2. Conduite d'un entretien préparatoire et d'évaluation	
3. Gestion de conflits	
4. Gestion du stress	
MODULE 5 : CONDUITE D'UNE EQUIPE DANS UN ROLE DE DIRECTION OPERATIONNELLE	Minimum 68 heures
1. Établissement d'un plan d'action	
2. Participation à la direction d'un projet	
3. Management opérationnel et commandement dans des situations de crise	
4. Règles de base de la gestion administrative, financière et logistique	
STAGE DE FORMATION EN MANAGEMENT ET LEADERSHIP	Minimum 40 heures
MODULE 6 : MAINTIEN ET RETABLISSEMENT DE L'ORDRE PUBLIC	Minimum 64 heures
1. Intervention au départ d'une fonction de direction dans le domaine de la police administrative	
2. Première coordination en cas de catastrophes	
MODULE 7 : POLICE ADMINISTRATIVE SPECIALE	Minimum 60 heures
1. Police des étrangers	
2. Assistance	
3. Direction lors de procédés policiers tactiques de petite envergure	
MODULE 8 : ROULAGE ET CIRCULATION ROUTIERE	Minimum 50 heures
1. Le rôle de l'inspecteur principal en matière de circulation	
2. Intervention dans des situations particulières ayant des incidences pour la circulation routière	
3. Intervention lors de faits et d'accidents graves ayant des incidences pour la circulation routière	
4. Mise en œuvre et direction d'un dispositif de contrôle de circulation	

MODULE 9 : MISSIONS COURANTES	Minimum 192 heures
1. Contexte de l'intervention en police judiciaire	
2. Descente sur les lieux	
3. Enquête judiciaire	
3.1. L'audition circonstanciée	
3.2. La confrontation	
3.3. La perquisition et la saisie	
3.4. La fouille et l'arrestation judiciaire	
3.5. La gestion de l'information judiciaire	
3.6. La direction d'une enquête judiciaire	
MODULE 10 : SITUATIONS SPECIFIQUES	Minimum 32 heures
1. Application de dispositions du droit social	
2. Application de dispositions relatives à la jeunesse	
MODULE 11 : PHENOMENES D'ACTUALITE	Minimum 8 heures
1. Comprendre l'attitude et les réactions dans le cadre de phénomènes de société, judiciaires ou administratives	
MODULE 12 : ENTRAINEMENT PHYSIQUE ET MENTAL	Minimum 36 heures
MODULE 13 : MAITRISE DE LA VIOLENCE	Minimum 44 heures
MODULE 14 : DEUXIEME LANGUE	Minimum 30 heures
STAGE DE FORMATION EN SITUATIONS OPERATIONNELLES	Minimum 120 heures
EXAMEN FINAL	
Modules	Minimum 750 heures
Stage	Minimum 4 semaines

Annexe 2b : Exemple de contenu de la formation de base du cadre officier (commissaire)

- 229 -

ST 20/2

(A.M. du 12-08-2010, article 1^{er} - Annexe 16 à l'arrêté ministériel du 24 octobre 2002 portant règlement général des études relatif aux formations de base des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police)

Formation de base commissaire de police

PROGRAMME

MODULE 1 :	INTÉGRATION AU SEIN DE L'ÉCOLE NATIONALE POUR OFFICIERS S'intégrer dans l'École Nationale des Officiers	minimum 4h
MODULE 2 :	MANAGEMENT DES COLLABORATEURS ET DES MOYENS Au sein de la police intégrée, structurée à deux niveaux, connaître, comprendre et appliquer les principes de la gestion du personnel, de la gestion administrative logistique et financière 1 Management des collaborateurs 2 Management des moyens	minimum 100h
MODULE 3 :	MANAGEMENT APPLIQUÉ Connaître, comprendre et appliquer des méthodes et techniques de résolution de problèmes dans le cadre de problèmes de fonctionnement et de sécurité 1 Management de projets et organisation de projets 2 Communication 3 Méthodes et techniques de management 4 Applications pratiques au sein de la police	minimum 50h
MODULE 4 :	CADRE DE RÉFÉRENCE GÉNÉRAL POUR L'EXERCICE DES MISSIONS ET COMPÉTENCES DU COMMISSAIRE DE POLICE DANS LE DOMAINE DE LA POLICE ADMINISTRATIVE 1 Cadre de référence éthique et déontologique 1.1 Cadre de référence éthique et déontologique en matière des compétences de base 1.2 Cadre de référence éthique et déontologique en matière des compétences d'appui à la politique 2 Cadre de référence légal et réglementaire 2.1 Cadre de référence légal et réglementaire en matière des compétences de base 2.2 Cadre de référence légal et réglementaire en matière des compétences d'appui à la politique 3 Cadre de référence philosophique 3.1 et 3.2 Cadre de référence philosophique en matière des compétences de base 3.3 Cadre de référence philosophique en matière des compétences d'appui à la politique	minimum 80h
MODULE 5 :	COMPÉTENCES POLICIÈRES OPÉRATIONNELLES DE BASE DU COMMISSAIRE DE POLICE DANS LE DOMAINE DE LA POLICE ADMINISTRATIVE 1 Exécution de missions de police 2 Exercice des compétences policières 3 Direction et coaching des collaborateurs lors du travail policier quotidien 4 Exécution des tâches de base de l'OPA de garde 5 Opérations planifiées ou imprévues de petite envergure 6 Responsabilité d'un CPA en cas de catastrophe 7 Jeu de rôles	minimum 144h

- MODULE 6 : COMPÉTENCES POLICIÈRES D'APPUI À LA GESTION D'UN COMMISSAIRE DE POLICE DANS LE DOMAINE DE LA POLICE ADMINISTRATIVE** minimum 110h
- 1 Information et documentation
 - 2 Appui à la politique
 - 3 Fonction d'aide à la hiérarchie et aux autorités
 - 4 Opérations de maintien de l'ordre de grande envergure
 - 5 Politique en matière de circulation
 - 6 Planification d'urgence et management de situations d'urgences
- MODULE 7 : CADRE DE RÉFÉRENCE GÉNÉRAL POUR L'EXERCICE DES MISSIONS ET COMPÉTENCES DU COMMISSAIRE DE POLICE DANS LE DOMAINE DE LA POLICE JUDICIAIRE** minimum 100h
- 1 Dispositions légales et réglementaires au niveau national et international en matière de police judiciaire
 - 2 Cadre de référence juridique
 - 2.1 Droit pénal
 - 2.2 Procédure pénale
 - 2.3 Lois spéciales
 - 2.4 Procès-verbaux
 - 3 Application du cadre de référence philosophique (Excellence dans la Fonction de Police) au domaine de la police judiciaire
- MODULE 8 : COMPÉTENCES POLICIÈRES OPÉRATIONNELLES DE BASE DU COMMISSAIRE DE POLICE DANS LE DOMAINE DE LA POLICE JUDICIAIRE** minimum 134h
- 1 Gestion de l'information
 - 1.1 Cadre de référence légal et réglementaire en matière de gestion de l'information
 - 1.2 Fonctionnement du cycle de l'information en matière de police judiciaire
 - 1.3 Fonctionnement et possibilités de la BNG
 - 2 Processus policiers primaires
 - 2.1 Les moyens
 - 2.2 Procédés classiques d'enquête
 - 3 Opérations judiciaires
- MODULE 9 : COMPÉTENCES POLICIÈRES D'APPUI À LA GESTION DU COMMISSAIRE DE POLICE DANS LE DOMAINE DE LA POLICE JUDICIAIRE** minimum 70 h
- 1 Procédés particuliers d'enquête
 - 1.1 Cadre de référence légal et réglementaire
 - 1.2 Applications pratiques des méthodes particulières de recherche
 - 2 Opérations globales judiciaires

MODULE 10 : POLICE DE PROXIMITE

minimum 110h

- 1 La police en Belgique
- 2 La contribution policière dans l'approche de la problématique de sécurité
 - 2.1 Sécurité sociale
 - 2.2 Chaînes de sécurité
 - 2.3 Plans de sécurité
 - 2.4 Cycle de gestion
 - 2.5 Plans d'actions
- 3 Les concepts de management et leur application
 - 3.1 Concepts de base
 - 3.2 Gestion managériale
 - 3.3 EFP - Excellence dans la fonction de police
 - 3.4 EFQM
 - 3.5 FPOC - Fonction de police orientée vers la communauté
 - 3.6 LP (FPGI) - Fonction de police guidée par l'information
 - 3.7 Management des processus

MODULE 11 : PHÉNOMÈNES D'ACTUALITÉ

minimum 8h

Comprendre les attitudes et réactions dans le cadre des phénomènes de société, judiciaires ou administratifs

MODULE 12 : ENTRAÎNEMENT PHYSIQUE ET MENTAL

minimum 80h

- 1 Développer des capacités de "pouvoir arrêter" mentalement et physiquement chez soi et chez les autres
- 2 Entretien d'une bonne condition physique générale pour être capable d'effectuer les tâches de police au mieux
- 3 Entretien d'une bonne condition physique fonctionnelle pour être capable d'effectuer les tâches de police au mieux

MODULE 13 : MAÎTRISE DE LA VIOLENCE

minimum 80h

- 1 Désamorcer judicieusement une situation de danger par utilisation de techniques de contrôle physique
- 2 En tant que chef coordinateur, désamorcer ou faire désamorcer judicieusement, par la communication et la négociation, une situation non loin de la violence, par une mise en place de bases adaptées des forces
- 3 Au niveau dirigeant, utiliser les moyens disponibles de manière sûre, progressive et judicieuse pour gérer les situations de danger
- 4 Techniques et tactiques d'intervention
- 5 Exercices pratiques

MODULE 14 : DEUXIÈME LANGUE

minimum 80h

Savoir utiliser durant l'exercice des fonctions de commissaire le vocabulaire de base de la police dans la deuxième langue nationale

STAGE D'OBSERVATION PARTICIPATIVE EN POLICE ADMINISTRATIVE

minimum 60h

Prendre connaissance des tâches du responsable de la conception d'une opération globale dans le fonctionnement quotidien d'un service de police local et d'un service de police fédéral déconcentré

STAGE D'OBSERVATION PARTICIPATIVE EN POLICE JUDICIAIRE

minimum 60h

Prendre connaissance des tâches du responsable de la conception d'une opération globale dans le fonctionnement quotidien d'un service de police local et d'un service de police fédéral déconcentré

STAGE DE FORMATION EN SITUATIONS OPÉRATIONNELLES

minimum 120h

Prendre connaissance des tâches du responsable de la conception d'une opération globale dans le domaine de la police administrative et judiciaire et s'insérer dans le fonctionnement quotidien d'une unité de police locale

**Modules
Stages**

**minimum 1100 heures
minimum 240 heures**

EXAMEN FINAL COMMISSAIRE DE POLICE

Annexe 3 : Liste des emplois spécialisés

- XV / 129 -

ST 6

(A.R. du 10-10-2014, article 1^{er} - Annexe 19 à l'arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police)

Tableau I

Emplois spécialisés	Brevet exigé pour une désignation d'office et une réaffectation	Priorité dans le cadre de la mobilité pour les détenteurs de brevets
1. Les emplois du cadre opérationnel au sein de la direction générale de la police judiciaire de la police fédérale et au sein des services d'enquête et de recherche de la police locale :		
1.1. les emplois de cadre de base, de cadre moyen et de cadre d'officiers de la police fédérale et locale;	Oui	Oui
1.2. les emplois de cadre de base, de cadre moyen et de cadre d'officiers de la police fédérale et de la police locale pour lesquels une formation fonctionnelle judiciaire complémentaire est exigée :		
1.2.1. les emplois d'analyste criminel opérationnel;	Oui	Oui
1.2.2. les emplois d'analyste comportemental;	Non	Oui
1.2.3. les emplois de polygraphiste;	Non	Oui
1.2.4. les emplois d'officier Techniques Spéciales;	Oui	Oui
1.2.5. les emplois d'officier Gestionnaire National des Indicateurs/Gestionnaire Local des Indicateurs;	Oui	Oui
1.2.6. les emplois de police technique et scientifique au sein de la direction générale de la police judiciaire de la police fédérale;	Oui	Oui
1.2.7. les emplois au sein du service Computer Crime Unit;	Oui	Oui
1.2.8. les emplois d'expert financier;	Non	Oui
2. Les emplois du cadre administratif et logistique au sein de la direction générale de la police judiciaire de la police fédérale et au sein des services d'enquête et de recherche de la police locale :		
2.1. les emplois de police technique et scientifique au sein de la direction générale de la police judiciaire de la police fédérale, de niveaux A, B et C;	Oui	Oui
2.2. les emplois d'analyste criminel opérationnel de niveaux A et B;	Oui	Oui

Emplois spécialisés	Brevet exigé pour une désignation d'office et une réaffectation	Priorité dans le cadre de la mobilité pour les détenteurs de brevets
2.3. les emplois d'analyste comportemental de niveaux A et B;	Non	Oui
2.4. les emplois au sein du service Computer Crime Unit, de niveaux A et B;	Oui	Oui
2.5. les emplois d'expert financier de niveaux A et B;	Non	Oui
3. Les emplois de maître-chien :		
3.1. les emplois de maître-chien de patrouille;	Oui	Oui
3.2. les emplois de maître-chien drogue actif;	Oui	Oui
3.3. les emplois de maître-chien drogue silencieux;	Oui	Oui
3.4. les emplois de maître-chien pisteur;	Oui	Oui
3.5. les emplois de maître-chien restes humains;	Oui	Oui
3.6. les emplois de maître-chien hormones;	Oui	Oui
3.7. les emplois de maître-chien détecteur de matières inflammables;	Oui	Oui
3.8. les emplois de maître-chien d'attaque;	Oui	Oui
3.9. les emplois de maître-chien détecteur d'explosifs;	Oui	Oui
3.10. les emplois de maître-chien contrôle de migration;	Oui	Oui
4. Les emplois au sein de la direction des unités spéciales de la police fédérale :		
4.1. les emplois d'observateur spécialisé;	Oui	Oui
4.2. les emplois au sein d'une équipe d'arrestation spécialisée;	Oui	Oui
4.3. les emplois au sein d'une équipe d'intervention spécialisée;	Oui	Oui
4.4. les emplois d'agent undercover;	Non	Non
4.5. les emplois de coordinateur undercover;	Non	Non
4.6. les emplois de superviseur undercover;	Non	Non
4.7. les emplois au sein des unités techniques;	Non	Oui

Emplois spécialisés	Brevet exigé pour une désignation d'office et une réaffectation	Priorité dans le cadre de la mobilité pour les détenteurs de brevets
4.8. les emplois au sein du service Disaster Victim Identification;	Oui	Oui
5. Les emplois dans la gestion de l'information et de la communication :		
5.1. les emplois d'opérateur;	Non	Oui
5.2. les emplois de call-taker;	Non	Oui
5.3. les emplois de dispatcher;	Non	Oui
5.4. les emplois de programmeur-encodeur;	Non	Oui
5.5. les emplois de Field Training Manager;	Non	Oui
5.6. les emplois de superviseur-coordonateur;	Non	Oui
5.7. les emplois de directeur d'un CIC;	Non	Oui
5.8. les emplois de directeur-adjoint d'un CIC;	Non	Oui
6. Les emplois dans la gestion de l'information et le traitement de l'information policière opérationnelle :		
6.1. les emplois de gestionnaire fonctionnel ISLP;	Non	Oui
6.2. les emplois d'opérateur dans le traitement de l'information policière opérationnelle;	Non	Oui
7. Autres emplois spécialisés :		
7.1. les emplois d'analyste stratégique;	Oui	Oui
7.2. les emplois d'assistant de police;	Oui	Oui**
7.3. les emplois de formateur;	Non	Oui
7.4. les emplois de policier de quartier;	Non	Oui
7.5. (A.R. du 25-11-2016, art. 3 - les emplois de motocyclistes de la police de la route);	Oui +	Oui
7.6. les emplois de police des chemins de fer;	Oui +	Oui
7.7. les emplois de police de la navigation;	Oui +	Oui
7.8. les emplois de police aéronautique;	Oui +	Oui

Emplois spécialisés	Brevet exigé pour une désignation d'office et une réaffectation	Priorité dans le cadre de la mobilité pour les détenteurs de brevets
7.9. les emplois de cavalier de police;	Non	Oui
7.10. les emplois de pilote;	Oui	Oui
7.11. les emplois de personnel navigant du service d'appui aérien;	Oui	Oui
7.12. les emplois de police de contrôle frontalier;	Oui	Oui
7.13. les emplois de la protection SACEUR au sein du détachement SHAPE;	Non	Oui
7.14. les emplois "VIP-protection palais royal";	Non	Oui
7.15. les emplois au sein de la "protection unit" du GIS.	Non	Oui

* sauf en cas de réaffectation d'un membre du personnel du cadre opérationnel occupant un emploi relevant du cadre administratif et logistique.

** dans le cadre de la mobilité, seuls les (aspirants) inspecteurs principaux avec spécialité d'assistant de police ou les inspecteurs principaux qui sont titulaires d'un brevet valable d'assistant de police peuvent se porter candidats pour les emplois d'assistant de police.

Tableau II

Emplois pour lesquels une qualification particulière est exigée	Brevet exigé pour une désignation d'office et une réaffectation	Priorité dans le cadre de la mobilité pour les détenteurs de brevets
1. les emplois avec une qualification particulière d'agent motocycliste ;	Non	Oui
2. les emplois avec une qualification particulière de conduite d'un véhicule rapide/d'un véhicule en situation d'urgence ;	Non	Oui
3. les emplois avec une qualification particulière de conduite d'une moto de service en milieu urbain ;	Non	Oui
4. les emplois avec une qualification particulière d'agent undercover ;	Non	Oui
5. les emplois avec une qualification particulière de Disaster Victim Identification ;	Non	Oui
6. les emplois avec une qualification particulière de Disaster Victim Identification - Ante Mortem ;	Non	Oui
7. les emplois avec une qualification particulière de Disaster Victim Identification - Post Mortem.	Non	Oui
8. les emplois avec une qualification particulière d'escorteurs rapatriement.	Non	Oui

deze evaluatie zal gewerkt worden aan nieuwe en vereenvoudigde wetgeving waarbij bepaalde taken die niet tot de kerntaken van politie behoren kunnen worden uitgevoerd door private veiligheidsdiensten. Dit initiatief zal rekening houden met het kerntakendebat van de politiediensten.

Er zal steeds een overeenkomst met de politie worden afgesloten, die altijd toezicht blijft uitoefenen op de uitvoering van deze taken en er zal een correcte controle op de sector worden ingesteld.

De middelen inzake de informatie aan en de alarmering van de bevolking in geval van rampen zullen veelzijdig zijn: de implementatie van BE-Alert en van het nationaal veiligheidsportaal zullen worden voortgezet en de reglementering die het mogelijk maakt om de infrastructuur van de GSM-operatoren te gebruiken zal genomen worden.

De regelgeving rond de taken van en controle op de privé-detectives zal worden gemoderniseerd, rekening houdend met de evoluties van het wettelijk kader op gebied van bescherming van het privé-leven en de Europese richtlijnen terzake. De regering zal dit doen na raadpleging van de betrokken actoren, zoals de sector zelf, het bedrijfsleven en de verzekeringsmaatschappijen.

6.4.3. Politie

Het garanderen van een veilige levensomgeving van de burgers is één van de kerntaken van de overheid. Daartoe wordt de politie efficiënt georganiseerd, gericht op het politiewerk en met meer blauw op straat. Respect voor het ambt van politie-agent staat centraal.

Een geïntegreerde aanpak en een ketengerichte benadering zijn essentieel. Een goed veiligheidsbeleid is immers niet enkel reactief en repressief, maar gaat ook uit van preventie. De overheid moet werk maken van een gemeenschapsgerichte politie, waarbij onder meer de rol van de wijkpolitie dient te worden versterkt met het oog op conflictpreventie.

l'élaboration d'une législation nouvelle et simplifiée visant notamment à permettre aux sociétés de sécurité privée d'exécuter certaines tâches qui ne sont pas des tâches clés de la police. Cette initiative tiendra compte de la réflexion à mener sur la définition des tâches clés des services de police.

Un accord sera toujours conclu avec la police, qui conservera le contrôle sur l'exécution de ces tâches. Un contrôle correct du secteur sera mis en place.

Les moyens en matière d'information et d'alerte de la population en cas de catastrophes seront diversifiés : la mise en oeuvre de BE-Alert et du portail national de sécurité sera poursuivie et la réglementation visant à permettre l'utilisation des infrastructures des opérateurs GSM sera élaborée.

La réglementation relative aux tâches et au contrôle des détectives privés sera modernisée en tenant compte des évolutions du cadre légal concernant la protection de la vie privée et des directives européennes en la matière. Le gouvernement y procédera après consultation des acteurs concernés comme le secteur lui-même, les entreprises et les compagnies d'assurances.

6.4.3. Police

Une des missions fondamentales des pouvoirs publics est de garantir la sécurité du cadre de vie des citoyens. À cet effet, la police doit être organisée de manière efficace, orientée sur le travail policier et avec plus de bleu en rue. Le respect pour la fonction de policier est un élément central.

Une approche intégrée et une gestion de la chaîne sont essentielles. En effet, une politique de sécurité adéquate n'est pas uniquement réactive et répressive, mais est également basée sur la prévention. L'autorité doit mettre en place une police orientée vers la communauté, le rôle de l'agent de quartier devant notamment être renforcé en vue de la prévention des conflits.

Bovendien dient de overheid te streven naar een betere dienstverlening, dicht bij de burger. De werking van zowel de lokale als de federale politie dient daartoe verder te worden geoptimaliseerd.

De minister van Binnenlandse Zaken wordt belast met enerzijds de opmaak van een precieze inventaris van de opdrachten toevertrouwd aan de federale en de lokale politiediensten en anderzijds met de bepaling van de kerntaken die door de politiediensten verzorgd moeten worden. Hij zal de nodige maatregelen nemen om de politieagenten opnieuw op hun essentiële taken te richten en hen te bevrijden van bepaalde administratieve en operationele taken. In overleg met de minister van Justitie zal de administratieve werklast inzake de gerechtelijke opdrachten worden verminderd.

Het statuut van het politiepersoneel wordt vereenvoudigd en gemoderniseerd met het oog op de operationaliteit van de dienst.

De tuchtwet wordt vereenvoudigd en geharmoniseerd. De rol van de burgemeester hierin wordt beperkt. Er komt een ondersteuning en adviesverlening aan de zones voor wat de tuchtprocedure betreft.

De evaluatieprocedure wordt eenvoudiger en verkort, met aandacht voor de paraatheid van het operationele kader.

Het aantal toelagen en vergoedingen zal worden vereenvoudigd en binnen gesloten enveloppe evolueren tot een moderne en functionele verloningsregeling, waarbij voornamelijk de mate van verantwoordelijkheid één van de bepalende elementen is.

Er wordt een klokkenluiderstatuut uitgewerkt, naar analogie met dat van de federale ambtenaren.

De mobiliteit voor politieagenten naar het calog-statuuat zal worden mogelijk gemaakt. Tevens zal mobiliteit voorzien worden voor het calog-personeel naar defensie en naar de federale overheidsdiensten, en omgekeerd.

De regering zal bijzondere aandacht besteden

En outre, l'autorité doit s'efforcer d'assurer un meilleur service et d'être proche du citoyen. Il convient, à cet effet, de continuer à optimiser le fonctionnement de la police, tant locale que fédérale.

Le ministre de l'Intérieur est chargé, d'une part, de procéder à un inventaire précis des missions confiées aux services de la police fédérale et aux polices locales et, d'autre part, de déterminer les tâches-clés devant être assumées par les services de police. Il prendra les mesures nécessaires afin de recentrer les policiers sur leurs tâches essentielles et de les libérer de certaines tâches administratives et opérationnelles. En concertation avec le ministre de la Justice, la charge de travail administratif des missions judiciaires sera réduite.

Le statut du personnel de la police sera simplifié et modernisé en vue de l'opérationnalité du service.

La loi disciplinaire sera simplifiée et harmonisée. Le rôle du bourgmestre dans ce cadre sera limité. Les zones seront soutenues et conseillées pour ce qui concerne la procédure disciplinaire.

La procédure d'évaluation sera simplifiée et raccourcie, avec une attention pour la préparation physique du cadre opérationnel.

Le nombre d'allocations et d'indemnités sera simplifié et évoluera dans les limites d'une enveloppe fermée vers un régime pécuniaire moderne et fonctionnel dans lequel notamment le degré de responsabilité est un des éléments déterminants.

Une loi relative aux donneurs d'alerte sera élaborée par analogie avec les fonctionnaires fédéraux.

La mobilité des fonctionnaires de police vers le statut CALOG sera rendue possible. La mobilité pour le personnel CALOG vers la Défense et les services publics fédéraux sera également prévue, et inversement.

Le gouvernement accordera une attention

<p>aan het kwaliteitsbeleid en de uniformisering van de politieopleiding die vanaf nu zal worden gekoppeld aan financieringsmechanismen. Hiertoe zullen de reglementaire teksten worden opgesteld, zullen beheerscontracten met de politieacademies worden opgesteld en zullen begeleidende en controlemaatregelen worden geïmplementeerd.</p>	<p>particulière à la politique de qualité et à l'uniformisation de la formation policière, qui sera désormais liée à des mécanismes de financement. À cet effet, les textes réglementaires seront rédigés, des contrats de gestion seront établis avec les académies de police et des mesures de contrôle et d'accompagnement seront mises en œuvre.</p>
<p>De regering streeft naar meer diversiteit bij politiediensten.</p>	<p>Le gouvernement veillera à promouvoir la diversité dans les services de police.</p>
<p>Bij sociale promotie versterken we de rol van de lokale korpschef.</p>	<p>Dans le cadre de la promotion sociale, le rôle du chef de corps local sera renforcé.</p>
<p>De Algemene Inspectie van de federale en de lokale politie zal worden belast met het controleren van het respecteren van de basisvaardigheden zoals aangeleerd door de opleidingsscholen en zoals meer precies gedefinieerd door het centrale niveau, met aandacht voor de didactische principes.</p>	<p>L'Inspection Générale de la police fédérale et de la police locale sera chargée de contrôler le respect des socles de compétences dispensés par les établissements de formation et définis de manière plus précise par le niveau central, avec une attention pour les principes didactiques.</p>
<p>De regering zal tevens de samenwerking en synergiën tussen de politiescholen versterken, met het oog op rationalisatie.</p>	<p>Le gouvernement renforcera également la collaboration et les synergies entre les écoles de police en vue d'une rationalisation.</p>
<p>De regering zal de samenwerking en mogelijkheid tot synergiën tussen de verschillende inspectiediensten onderzoeken.</p>	<p>Le gouvernement examinera la collaboration et les possibilités de synergie entre les différents services d'inspection.</p>
<p>De opleiding voor het middenkader zal ook, onder soortgelijke voorwaarden, het voorwerp uitmaken van een hervorming. De regering zal de mogelijkheid van meer moduleerbare opleidingen onderzoeken. De politiezones zullen wettelijk verplicht worden het minimum aantal gevraagde rekruten daadwerkelijk op te nemen na de opleiding.</p>	<p>La formation à l'intention du cadre moyen fera également l'objet d'une réforme, dans des conditions similaires. Le gouvernement étudiera la possibilité de proposer des formations plus modulables. Les zones de police seront légalement tenues d'incorporer réellement le nombre minimum de recrues demandé après leur formation.</p>
<p>De mogelijkheid tot het instellen van een voorbereidingstraject tot de politieopleiding onderzocht.</p>	<p>Les possibilités de mettre en place un trajet préparatoire pour la formation de police seront examinées.</p>
<p>Meer algemeen zal ook het huidige rekruteringsstelsel geëvalueerd en desgevallend bijgestuurd worden teneinde te komen tot soepele, kwaliteitsvolle en vlotte procedures die rekening houden met de realiteit op het terrein.</p>	<p>Plus généralement, on évaluera également le système actuel de recrutement et, le cas échéant, on l'ajustera afin d'aboutir à des procédures souples, de qualité et rapides qui tiennent compte des réalités sur le terrain.</p>
<p>De federale overheid legt de normen voor</p>	<p>L'autorité fédérale déterminera les normes de</p>

selectie en opleiding vast voor de bijzondere bijstandsteams van de lokale korpsen. De samenwerking tussen de federale en lokale teams zal worden verbeterd.

Het systeem van de gecertificeerde opleidingen voor het calog-personeel wordt afgestemd op dat van de federale ambtenaren.

Met het oog op een betere dienstverlening aan de burger, zal de regering de lokale politiezones ondersteunen en aanmoedigen bij meer onderlinge synergie (interzonale samenwerkings- of associatieverbanden, cohabitaties), of samensmeltingsinitiatieven en schaalvergroting.

Het zal ook gaan om een verbetering van de samenwerking tussen de politiediensten (en meer bepaald de wijkagenten) en andere veiligheidsactoren.

De taken van politie en het veiligheidskorps bij justitie worden herbekeken om de meest pragmatische en meest efficiënte oplossing te vinden.

Bovendien zullen de werkprocessen van de politie worden geëvalueerd, vereenvoudigd en geoptimaliseerd om meer politiecapaciteit vrij te maken. De informatisering van de geïntegreerde politie dient verder te worden geoptimaliseerd en geuniformiseerd.

De informatisering van politie dient te worden afgestemd op de informatisering bij justitie met het oog op een vlottere informatiedoorstroming.

Naar het voorbeeld van de federale overheidsdiensten, zal het personeelsmanagement bij de federale politie gemoderniseerd worden via onder meer de introductie van personeelsplanning.

De materiële, technische en menselijke capaciteiten van de diensten die belast zijn met IT-ontwikkeling en IT-ondersteuning van de politiediensten zullen aan een audit worden onderworpen om de mogelijkheden te beoordelen om de operationele en

formation et de sélection des membres des équipes spéciales d'intervention des polices locales. La collaboration entre les équipes fédérales et les équipes locales sera améliorée.

Le système des formations certifiées pour le personnel CALOG sera mis en concordance avec celui des fonctionnaires fédéraux.

En vue d'offrir un meilleur service au citoyen, le gouvernement soutiendra et encouragera les zones de police locales en cas de renforcement des synergies (accords de coopération ou d'association interzonaux, cohabitations), ou d'initiatives de fusion et d'accroissement d'échelle.

Il s'agira également d'améliorer la coopération entre les services de police (et plus particulièrement les agents de quartier) et d'autres acteurs de sécurité.

Les missions de la police et du corps de sécurité de la justice seront revues afin de trouver la solution la plus pragmatique et la plus efficace.

En outre, les processus de travail de la police seront évalués, simplifiés et optimisés afin de dégager une plus grande capacité policière. L'informatisation de la police intégrée doit se poursuivre dans le sens d'une plus grande optimisation et d'une plus grande uniformisation.

L'informatisation de la police doit être adaptée à l'informatisation de la justice en vue d'une circulation plus souple de l'information.

A l'instar des services publics fédéraux, la gestion des ressources humaines sera modernisée au sein de la police fédérale par le biais notamment de l'introduction de plans de personnel.

Les ressources matérielles, techniques et humaines des services chargés du développement et de l'appui informatique des services de police feront l'objet d'un audit afin d'apprécier les possibilités d'uniformisation des systèmes opérationnels et d'appui, la faisabilité

ondersteuningssystemen te uniformiseren, de haalbaarheid ervan, de termijnen en de kosten voor de ontwikkeling en de verbetering van de omkadering van de externalisering ervan.

Binnen het algemeen budgettair kader van de politie zal de werking van de technische en wetenschappelijke politie worden versterkt. Het verzamelen van bewijsmateriaal wordt immers steeds belangrijker ten gevolge van de Salduz-procedure.

Binnen het algemeen budgettair kader van de politie zal de regering de diensten betrokken bij de bestrijding van financiële en economische criminaliteit versterken.

In het militair statuut beperkte duur werden de nodige mogelijkheden voorzien om, op het einde van hun engagement, de wedertewerkstelling, ongeacht de sector, van de militair te bevorderen en dit op vrijwillige basis. De regering engageert er zich toe om in de verschillende personeelsstatuten, onder meer in deze van de penitentiaire beampten en de veiligheidsdiensten (zoals onder andere de politie, het veiligheidskorps, de brandweer, de civiele bescherming, enz) de nodige bepalingen op te nemen om, via een specifieke selectie, de instroom en de opleiding van deze militairen te faciliteren. Dit initiatief zal budgettair neutraal zijn.

Bij een verhoogd algemeen dreigingsniveau (vanaf niveau 3) kan de regering na advies van de Nationale Veiligheidsraad en desgevallend op vraag van een burgemeester de beslissing nemen om het leger tijdelijk in te zetten om de politie- en veiligheidsdiensten bij te staan voor bepaalde bewakingsopdrachten. Hiertoe worden in samenwerking met de politiediensten de nodige synergiën uitgewerkt, onder andere met het oog op de nodige omkadering en opleiding.

De regering zal zorgen voor het evalueren en actualiseren van de optimalisatiebeweging binnen de federale politie. Het is de bedoeling menselijke en budgettaire middelen vrij te maken voor de versterking van de operationele capaciteit. Concrete verbeteringen zullen aangebracht worden aan het dagelijks beheer

de celles-ci, les délais et coûts du développement et l'amélioration de l'encadrement de l'externalisation de ce dernier.

Dans le cadre général du budget de la police, le fonctionnement de la police technique et scientifique sera renforcé. En effet, la récolte de preuves matérielles est appelée à jouer un rôle de plus en plus important en raison de la procédure Salduz.

Dans le cadre général du budget de la police, le gouvernement renforcera les services impliqués dans la lutte contre la criminalité financière et économique.

Dans le statut militaire à durée limitée, les possibilités nécessaires ont été prévues pour que, à l'issue de leur engagement, le réengagement, sur une base volontaire, soit facilité, quel que soit le secteur. Le gouvernement s'engage à intégrer dans les différents statuts de personnel, entre autres ceux des agents pénitentiaires et les services de sécurité (tels que la police, le corps de sécurité, les services d'incendie, la protection civile, etc.), les dispositions nécessaires afin de promouvoir, au terme d'une sélection spécifique, l'arrivée et la formation de ces militaires. Cette initiative sera neutre budgétairement.

En cas de niveau général élevé de la menace (à partir du niveau 3), le gouvernement pourra décider sur avis du Conseil national de sécurité, le cas échéant à la demande d'un bourgmestre, de déployer temporairement l'armée pour assister les services de police et de sécurité pour des missions de surveillance déterminées. Dans ce cadre, les synergies nécessaires seront développées en collaboration avec les services de police, entre autres en vue d'un encadrement et d'une formation appropriés.

Le gouvernement veillera à évaluer et actualiser le mouvement d'optimisation au sein de la police fédérale. Il s'agira de dégager des moyens humains et budgétaires destinés à renforcer la capacité opérationnelle. Des améliorations concrètes doivent être apportées à la gestion quotidienne des services de police. Ce qui

van de politiediensten. Dit impliceert een inspanning op vlak van administratieve vereenvoudiging en de strijd tegen de bureaucratie. De belangrijkste actoren zullen erbij betrokken zijn.

De capaciteit en de inzet van de federale politie wordt op een rechtvaardige manier verdeeld.

De Salduz-procedure zal het voorwerp uitmaken van een nieuwe evaluatie en er zullen correcties aangebracht worden met het oog op een beter evenwicht tussen de inachtneming van de rechten van de verdediging en de werklast die deze procedure met zich zal meebrengen voor de politiediensten. Daarbij zal men ook oog hebben voor de beheersing van de kosten.

De regering zal de nodige initiatieven nemen zodat de federale politie de opdrachten van persoonsbescherming (met inbegrip van de personeelsleden en bijhorende middelen) integraal kan overnemen van de Veiligheid van de Staat. Dit initiatief zal budgettair neutraal zijn.

Binnen het algemeen budgettair kader van de politie zal de minister van Binnenlandse Zaken onderzoeken op welke manier de federale reserve (FERES) en de Interventiekorpsen (CIK), kunnen worden versterkt zodat ze op soepelere en efficiënte wijze kunnen worden ingezet ten voordele van de lokale politie, in geval van incidenten, rampen of onvoorziene gebeurtenissen van grote omvang.

In onze samenleving is geen plaats voor geweld tegen veiligheidsberoepen. De engagementen aangegaan door de vorige regering in het kader van de strijd tegen geweld tegen politie zullen worden uitgevoerd. Er zal bijzondere aandacht besteed worden aan de opvang, ondersteuning en opvolging van slachtoffers van dergelijk geweld.

De regering zal naar een oplossing zoeken voor manifest onterechte klachten tegen het politiepersoneel en ander veiligheidspersoneel.

De integriteit van politiemensen dient te allen tijde gegarandeerd bij de uitoefening van hun functie. Daartoe wordt, ondermeer, hun

implice un travail de simplification administrative et de lutte contre la bureaucratie. Les acteurs les plus importants seront impliqués.

La capacité et l'engagement de la police fédérale seront répartis de manière équitable.

La procédure Salduz fera l'objet d'une nouvelle évaluation et des corrections y seront apportées visant à garantir un meilleur équilibre entre le respect des droits de la défense et la charge de travail qu'implique cette procédure pour les services de police. Dans ce cadre, il sera également tenu compte de la maîtrise des coûts.

Le gouvernement prendra les initiatives nécessaires pour que la police fédérale puisse reprendre intégralement les missions de protection des personnes (y compris le personnel et moyens afférents) de la Sûreté de l'État. Cette initiative sera neutre budgétairement.

Dans le cadre budgétaire général de la police, le ministre de l'Intérieur étudiera les modalités de renforcement de la réserve fédérale (FERES) et les Corps d'Intervention (CIK) afin de pouvoir les utiliser de manière plus souple et efficace au bénéfice de la police locale en cas d'incidents, de catastrophes ou des événements imprévus de grande ampleur.

Il n'y a pas de place dans notre société pour la violence à l'égard des métiers de la sécurité. Les engagements pris par le précédent gouvernement dans le cadre de la lutte contre les violences commises sur les policiers seront exécutés. En outre, une attention particulière sera accordée à l'accueil, au soutien et au suivi des victimes de telles violences.

Le gouvernement recherchera une solution pour les plaintes manifestement injustifiées contre le personnel policier et d'autres membres du personnel de sécurité.

L'intégrité des policiers doit à tout moment être mieux garantie dans l'exercice de leurs fonctions. À cette fin, entre autres, leur identité sera

identiteit beschermd.

De bevoegdheden van het Comité P en de Algemene Inspectie zullen duidelijk afgelijnd worden zodat tot de meest efficiënte inzet van de diensten kan gekomen worden.

Ten slotte zal, net zoals bij de federale overheidsdiensten, de infrastructuur van de federale politie verder gerationaliseerd worden door een vermindering van het aantal gebouwen.

Het koninklijk besluit betreffende het vaststellen van de modaliteiten van de verdeling van het Verkeersveiligheidsfonds op basis van de plaats van de vaststelling van de inbreuk zal genomen worden conform aan artikel 7, § 1, 2^e alinea van de wet van 6 december 2005 betreffende de opmaak en financiering van actieplannen inzake verkeersveiligheid bedoeld.

De regering zorgt voor een optimale benutting van de mogelijkheden die de Europese Unie biedt, zowel wat betreft de deelname aan fora als wat betreft het benutten van Europese subsidies en fondsen. Er zullen tevens inspanningen geleverd worden om Europese regelgeving met impactanalyse voor politie en justitie snel in Belgisch recht om te zetten. Daarnaast zal verder gestreefd worden naar nauwere internationale politie- en justitiële samenwerking, die noodzakelijk is bij de aanpak van de globalisering van de criminaliteit.

6.4.4. Brandweer en Civiele Bescherming

Zowel de actualisering van de regelgeving op de ambulancediensten en het ziekenvervoer als de inwerkingtreding van de hervorming van de hulpdiensten vereisen de samenwerking tussen de ministers van Binnenlandse Zaken en Volksgezondheid, ondermeer door de reactivering van het beheerscomité 112, en dit teneinde de harmonisatie en noodzakelijke integratie van de hulpverleningszones, de dringende medische hulpverlening, de civiele bescherming, de hulpcentra 112, ASTRID en de (multidisciplinaire) noodplanning te realiseren.

Binnen de hervorming van de civiele veiligheid,

protégée.

Les compétences du Comité P et de l'Inspection générale seront clarifiées afin d'aboutir à une utilisation plus efficace des services.

Enfin, comme pour les services publics fédéraux, l'infrastructure de la police fédérale sera davantage rationalisée par une réduction du nombre de bâtiments.

L'arrêté royal visant à déterminer les modalités de répartition du fonds de sécurité routière sur la base du lieu de constatation de l'infraction sera pris conformément à l'article 7 § 1^{er} alinéa 2 de la loi sur 6 décembre 2005 relative à l'établissement et au financement de plans d'action en matière de sécurité routière.

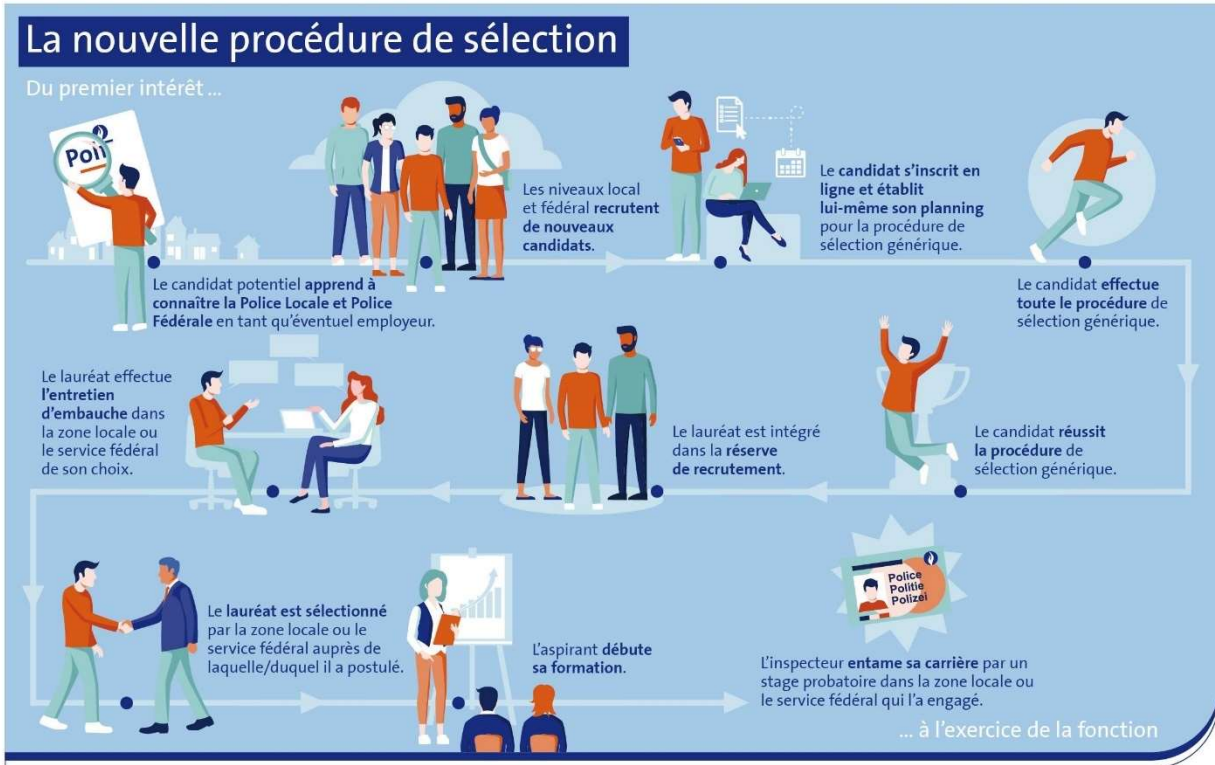
Le gouvernement assurera une utilisation optimale des possibilités qu'offre l'Union européenne, tant en ce qui concerne la participation à des forums qu'en ce qui concerne l'utilisation de subsides et de fonds européens. Des efforts seront également consentis afin de transposer rapidement en droit belge la réglementation européenne prévoyant une analyse d'impact pour la police et la justice. La coopération policière et judiciaire sera également renforcée, il s'agit là d'une nécessité dans le cadre de la lutte contre la globalisation de la criminalité.

6.4.4. Services d'incendie et Protection civile

La mise à jour de la réglementation relative aux services d'ambulance et au transport des patients ainsi que la mise en œuvre de la réforme des services de secours nécessitent la collaboration entre les ministres de l'Intérieur et de la Santé publique entre autres par la réactivation du conseil de gestion 112 et ce afin de réaliser l'harmonisation et l'intégration nécessaires aux niveaux des zones de secours, de l'aide médicale urgente, de la protection civile, des centres 112, d'ASTRID et des plans d'urgence (multidisciplinaires).

Dans le cadre de la réforme de la sécurité civile,

Annexe 5 : Schéma récapitulatif « Nouvelle procédure de sélection »



Annexe 6 : Article Het Laatste Nieuws “Na vernietigende audit van Rekenhof: minister Verlinden wil politieopleiding hervormen en verlengen”



PREMIUM

Minister Verlinden (CD&V) in gesprek met rekruten. © Gregory Van Gansen / Photo News

Na vernietigende audit van Rekenhof: minister Verlinden wil politieopleiding hervormen en verlengen

Minister van Binnenlandse Zaken Annelies Verlinden (CD&V) wil politieagenten langer naar school sturen en de opleiding hervormen. Maar hoe realistisch is dit en krijgen rekruten dan nu niet de vereiste opleiding? Een audit van het Rekenhof schetst een ontvenderend beeld, van een gebrek aan kwaliteit tot de foute instructies.

Jeffrey Dujardin 21-06-22, 06:00

Minister Verlinden wil de politieopleiding van 12 maanden hervormen en verlengen. In dit kader was er ook al een bezoek aan Finland en binnenkort staat ook Berlijn op de planning. Want de minister bekijkt het Finse model, een (bachelor)opleiding van 3 jaar. Maar hoe realistisch is het om in ons land agenten jarenlang naar school te sturen? En krijgen ze daar dan effectief de nodige lessen om hen klaar te stomen? De audit van het Rekenhof legt heel wat pijnpunten van de opleiding bloot.

Sky ECC

Volgens het Rekenhof, die alle rekeningen controleert van de verschillende overheden van ons land, schort er heel wat aan de opleiding in de 10 erkende politiescholen. Dat blijkt uit de audit van de periode van 2016 tot 2020 die vorige week gepubliceerd werd. Eerst en vooral is er een probleem met de kwaliteit van de opleidingen. Zo stelt het Rekenhof dat er nood is aan een "betere afstemming op de behoeften op het terrein". De minister erkent dit: "Het politiewerk is enorm geëvolueerd, kijk maar naar het gespecialiseerde speurwerk in een dossier zoals Sky ECC", zegt Verlinden. Daarnaast moet er volgens de minister ook voldoende aandacht gaan naar sociale vaardigheden.

Uit de audit blijkt ook dat de opleidingen verschillen van school tot school, zowel in de praktijk- als de theorielessen. Zo heeft de ene school een rijnsimulator om rijvaardigheid te trainen, andere scholen hebben dat dan niet. Sommige scholen besteden dan meer aandacht aan intrafamiliaal geweld of geven zelfs verkeerde instructies. Zo stelde het Rekenhof op een school vast dat aspiranten over wapengebruik "een andere opleiding krijgen dan hun collega's". De les strookte niet "met de voorschriften van de federale politie". Maar niemand lijkt dit echt te controleren, er is volgens het Rekenhof een gebrek aan coördinatie en afstemming.



Minister van Binnenlandse Zaken Annelies Verlinden (CD&V). © BELGA

Kwaliteitsbewaking

Al ging dat aangepakt worden. Zo werd in 2015 beslist om hiervoor een commissie op te richten bij de Algemene Inspectie van de federale politie. Maar die commissie is er nog altijd niet, wegens een gebrek “aan resources”. In de praktijk waakt de Nationale Politieacademie (ANPA) over de kwaliteit. Maar volgens het Rekenhof levert dat ook problemen op. Zo is er reglementair niks geregeld en is de school zelf ook onderworpen aan kwaliteitscontroles. Intussen werkt de federale politie aan de oprichting van een cel voor ‘kwaliteitsbewaking’.

De oplossing voor dit alles? Beheerscontracten voor de scholen, concrete afspraken die gemaakt worden in ruil voor financiële middelen. Er ligt intussen een model van beheerscontract tussen de federale politie en de erkende scholen klaar ter goedkeuring. Het is enkel nog wachten op de invoering door minister Verlinden. En dan komen we bij de het volgend pijnpunt dat het

Rekenhof aanklaart: de financiering. Jaarlijks geeft de federale politie 5 miljoen euro subsidie aan de scholen, maar ook daar is veel onduidelijk. Per school zijn de subsidies per aspirant anders. Zo worden in West-Vlaanderen 8,5 procent van alle cursisten opgeleid en krijgen ze daarvan 7.658 euro subsidie per aspirant. In Henegouwen ligt die som op 6.014 euro, terwijl ze 15,1 procent van de rekruten opleiden. Hoog tijd om die verdeling van het geld te herbekijken, vindt het Rekenhof.

Budgettaire impact

En ook bij de duur van de opleiding worden vraagtekens gezet. Want die heeft een "budgettaire impact": alle aspiranten in opleiding moeten ook betaald worden. Wat blijkt, niet alle aspiranten slagen erin de opleiding af te maken in 12 maanden, voor ze aan hun stage mogen beginnen. 38 procent van de rekruten doet er 1 tot 2 maanden langer over, 4,2 procent zelfs 14 tot 20 maanden langer. En iemand deed er zelfs 38 maanden over. "De meeste vertragingen zijn te verklaren door herexamens, verweerschriften, opschortingen of de verplichting om de opleiding over te doen", meldt het Rekenhof. Dit doet "vragen rijzen over het niveau van de vereisten bij de selectie".

Dus gezien de huidige problematiek, blijft de vraag of een langere opleiding effectief haalbaar is op zowel budgettair als inhoudelijk vlak. "De federale overheid financiert vandaag inderdaad een belangrijk deel van de opleidingen en ook de bezoldigingen van de aspiranten", zegt de minister. "Indien we evolueren naar een meerjarige (bachelor)opleiding zal dus ook de financiering moeten worden bekeken. Maar het waarborgen van de veiligheid van de burgers is een van de meeste essentiële taken van de overheid. Onze politiemensen moeten dan ook een doorgedreven opleiding krijgen om deze taken optimaal te kunnen uitvoeren."

Bachelor of Police Services (180 credits)

CURRICULUM Academic Years 2020–2022

The curriculum was discussed by the Education Steering Group on March 3, 2020.

The Police University College has approved the curriculum for the Bachelor of Police Services degree on May 5, 2020 (POL-2020-31233).

Contents

Striving for professional competence	1
Professional growth	2
European and national qualification frameworks	2
General and professional competences	3
Pedagogic policies behind the curriculum	6
Sustainable development in police training	7
Competency-based curriculum.....	8
Structure of the curriculum.....	8
Curriculum and implementation plan information for courses and their parts.....	10
Optional studies	11
STUDY MODULES AND COURSES	12
COMPETENCES IN SUPPORTING POLICING.....	13
Orientation studies (3 credits)	14
Police communications (3 credits).....	15
Course part 1. People skills and sharing expertise (1 credit).....	15
Course part 2. Writing and people skills during pre-trial investigation 1 (1.5 credits)	15
Course part 3. Writing and people skills during pre-trial investigation 2 (0.5 credits)	16
Swedish language and communication (3 credits)	17
Course part 1. Swedish language and communication, oral (1.5 credits).....	17
Course part 2. Swedish language and communication, written (1.5 credits)	17

English language and communication (3 credits)	19
Physical education and capabilities (3 credits)	20
Course part 1. Physical education and capabilities 1 (1.5 credits).....	20
Course part 2. Physical education and capabilities 2 (1 credit)	20
Course part 3. Physical education and capabilities 3 (0.5 credits).....	20
Driving technique and tactics (3 credits).....	22
Course part 1. The police vehicle as a tool and vehicle mechanics (1 credit).....	22
Course part 2. Driving skills (2 credits).....	22
Police use of force and tactics (8 credits)	23
Course part 1. Use of force 1 (2 credits)	23
Course part 2. Use of force 2 (2.5 credits)	23
Course part 3. Use of force 3 (1.5 credits)	24
Course part 4. Use of force 4 (2 credits)	24
COMPETENCES IN SURVEILLANCE AND EMERGENCY OPERATIONS.....	26
Basics of surveillance and emergency operations (3 credits)	27
Traffic safety (7 credits).....	28
Course part 1. Traffic regulations and the right to drive (2 credits).....	28
Course part 2. Practices of traffic control and investigation of traffic offences (3 credits) ..	28
Course part 3. Traffic offense legislation (2 credits)	29
Field operations and command (14 credits)	30
Course part 1. Police communications and management systems (1 credit).....	30
Course part 2. First aid (1 credit)	30
Course part 3. Emergency assignments and control 1 (5 credits)	31
Course part 4. Emergency assignments and control 2 (5 credits)	31
Course part 5. Managing public order and security operations (2 credits).....	32
CRIME PREVENTION AND INVESTIGATION COMPETENCES	33
Basics of crime prevention and investigation (3 credits)	34
Pre-trial investigation (15 credits).....	35
Course part 1. Initial measures (2.5 credits).....	35
Course part 2. Questioning (2 credits)	35
Course part 3. Coercive measures and information acquisition (3.5 credits)	36
Course part 4. Special features of offense types (4.5 credits)	36
Course part 5. Criminal investigations management and collaborating in the pre-trial investigation (2.5 credits).....	37
COMPETENCES IN DEVELOPING SECURITY IN SOCIETY	39
Police, individual and society (4 credits).....	40

Course part 1. Police, individual and society (3.5 credits)	40
Course part 2. International police competence (0.5 credits)	40
Legal grounds of policing (12 credits).....	41
Course part 1. Introduction to law (0.5 credits).....	41
Course part 2. Basics of the system of jurisdiction (3.5 credits)	41
Course part 3. Legality of policing and legal protections (0.5 credits).....	42
Course part 4. Basics of criminal procedure (1.5 credits).....	42
Course part 5. Offense definitions (2.5 credits).....	43
Course part 6. Criminal procedure basics (2 credits)	43
Course part 7. Fair criminal procedure (0.5 credits)	44
Course part 8. Civil law (1 credit).....	44
Police license monitoring (3 credits).....	46
Planning of police operations and basics of leadership (6 credits).....	47
Course part 1. Work community skills (1.5 credits)	47
Course part 2. Development of operations (1.5 credits)	47
Course part 3. Strategic leadership of the organization (1.5 credits).....	48
Course part 4. Intelligence-led policing (1.5 credits).....	48
Research, development and innovations (7 credits).....	50
Practical training (55 credits).....	51
Thesis (15 credits)	53
OPTIONAL STUDIES	54
Weapons, ammunition and their employment (2 credits).....	54
Document authenticity testing (1 credit)	55
E-FIRST online course - Being a police officer in a cyber environment (1 credit)	56
Remedial English language course (1 credit).....	57
Preparatory English language course (1 credit).....	58
English for International Contacts (1 credit).....	59
Preventive action in practice (1 credit)	60
Förberedande kurs i engelska (1 sp).....	61
Förberedande kurs i finska (1 sp).....	62
Fortsättningskurs i metodik 1 - Kvalitativa metoder (3 sp)	63
Fortsättningskurs i metodik 2 - Kvantitativa metoder (3 sp).....	64
Fortsättningskurs i metodik 3 - Operativt lärdomsarbete (3 sp)	65
How to be a police officer? (1 credit)	66
Introduction to sociology of law (2 credits).....	67

Participating in International Week (2 credits)	68
Organizing an International Week (3 credits)	69
International tutoring (2 credits).....	70
Evaluating the threat of targeted violence as part of preventive police action (2 credits)	71
Taking part in university politics (university of applied sciences) (1–5 credits).....	72
Submachine gun operator training (2 credits).....	73
Instructor training (2 credits).....	74
Forensic technology in practice, online course (2 credits)	75
Criminology (3 credits)	76
Kundbetjäning på finska - diskussionskurs på finska (1 sp).....	77
Kurs i informationsteknik (2 sp).....	78
Kurs i polisbesök (0,5 - 1 sp).....	79
Kurs i rekrytering till polisen (1,5 sp)	80
Basics of image processing online course (1 credit).....	81
Practices of traffic control and investigation of traffic offences (2 credits).....	82
Basics of locking online course (1 credit)	83
Advanced methods 1 - Qualitative methods (3 credits)	84
Advanced methods 2 - Quantitative methods (3 credits)	85
Advanced methods 3 - Practice-based thesis (3 credits).....	86
Nordcop student exchange (5 credits).....	87
Student recruitment project (3 credits)	88
Student tutoring at the Police University College (2 credits)	89
Police information system (PATJA) in tactical investigations (2 credits)	90
Police license monitoring II (1 credit).....	91
The many options of police work (2 credits)	92
Polisens arbete (1 credit)	93
Processkrivande (3 sp)	94
Project Studies (2–10 credits)	95
Process writing (3 credits).....	96
Preparatory Swedish language course (1 credit).....	97
Remedial Swedish language course (1 credit)	98
Preparatory online course in Swedish "Nätfräsch" (1 credit).....	99
Basics of sociology (3 credits).....	100
Språk och makt (2 sp).....	101
Basic Russian for police officers (3 credits).....	102

Striving for professional competence

Police officers are required to have multifaceted expertise and skills that are based on the values and code of conduct generally accepted in police work. The purpose of the Police University College of Finland is to provide higher education in internal security based on research and cultural knowledge for students aiming for expert and leadership positions, as well as to support each student's professional growth and promote lifelong learning. Additionally, the Police University College conducts applied research and development work which supports the planning and development of policing and internal security, as well as teaching at the Police University College.

The Bachelor of Police Services program leads to a university degree in Policing. The general objective of the degree is for the student to acquire:

- comprehensive and practical basic skills and knowledge and the theoretical basis for them, for the purpose of performing specialist functions in internal security;
- capabilities to follow the trends and facilitate the development of internal security;
- readiness for life-long learning;
- relevant skills in communication and languages; and
- capabilities required by the international functions related to internal security.

The scope of the Bachelor of Police Services degree is 180 credits. Students are expected to complete their studies in approximately 3 years. Students who complete the degree program have the skills to work both independently and as a specialist in multidisciplinary police work, and to develop the field of policing.

More detailed provisions on eligibility requirements for positions in the police force are given in section 16 of the Decree on police administration (359/1992).

Professional growth

Themes related to professional growth, assigned for each academic year, describe the stages of the learning process. The Bachelor of Police Services studies have been staggered according to three annual themes, enabling a gradually deeper focus on specialist competences.

Achieving professional competence in police work	<p>A 3rd year student</p> <ul style="list-style-type: none"> - is able to make decisions in unforeseen situations, as well as plan, carry out and evaluate police work in different operating environments. - is able to utilise and apply different theoretical approaches and work methods in accordance with the generally accepted code of conduct and to evaluate these. - acquires the skills required to develop and reform the workplace. - has a command of police work as a professional entering a new occupation.
Expanding police work skills and knowledge	<p>A 2nd year student</p> <ul style="list-style-type: none"> - acquires an understanding of key work tasks and learns to apply knowledge, skills and values to police work, as well as how to carry out a police officer's basic work tasks. - is able to plan and carry out police work under the supervision of an experienced police profession. - is able to plan and evaluate his/her own actions and work.
Learning the basics of police work	<p>A 1st year student</p> <ul style="list-style-type: none"> - acquires knowledge on the police profession and its core areas of competence and is able to understand the professional requirements related to police work. - learns the basic set of knowledge, skills and values in police work, and acquires the knowledge and skills required. - is able to communicate in fluent spoken and written Finnish in work-related situations that require communication and interaction. - is able to independently take part in international communication and interaction using both English and Swedish.

Figure: Student's professional growth

European and national qualification frameworks

The European Qualifications Framework (EQF) and National Framework for Qualifications and Other Competence (NQF) classify degrees to certain requirement levels on the basis of competence. Finland observes the EQF requirement level classification. The Act (93/2017) and Decree (120/2017) on the Framework for Qualifications and Other Learning Modules define the requirement levels of degrees, courses and other extensive learning modules.

For each requirement level, the Act specifies the knowledge, understanding and capabilities of a student who has attained the level. These requirement level descriptions are applied to the curriculum planning work of the Police University College, creation of competence profiles, and the evaluation of competence.

In the national qualifications framework, level 6 and the shared national competences describe the level of competence of graduates of universities of applied sciences. The aim is to integrate the level descriptions and general competences with the objectives of the curricula. Achieving these objectives is also assessed as part of the normal assessment of competence associated with the learning process.

Level 6 (degrees from universities of applied sciences, Bachelor's degrees)

- The student has gained a broad and advanced knowledge of the field of study, including a critical understanding and assessment of the key concepts, methods and principles.
- Holder understands the scope and limits of professional fields and/or scientific disciplines.
- Holder has advanced cognitive and practical skills that demonstrate mastery of concepts, the ability to apply them and the ability to come up with creative solutions and implementations that are required in a specialized professional, scientific or artistic field to solve complex or unpredictable problems.
- Holder works independently in expert positions in the field and in international cooperation or runs a business.
- Holder manages complex professional operations or projects.
- Holder is capable of making decisions in unpredictable operating environments.
- Holder is responsible not just for the evaluation and development of their own expertise but also for the development of individuals and groups.
- Holder has the prerequisites for lifelong learning.
- Holder works with different kinds of people in educational and working communities as well as in other groups and networks, taking into account collaborative and ethical perspectives.
- Holder communicates fluently in their mother tongue to audiences both within and outside their field orally and in writing.
- Holder communicates and interacts in the other national language and is capable of international communication and interaction in at least one other foreign language in their own field.

Source: Government Decree (120/2017) on the framework for qualifications and other learning modules.

General and professional competences

The objective of the Bachelor of Police Services degree is to develop capabilities which the students will need in the society of the future. The general capabilities for working life create the basis for the student's ability to function and collaborate at work and to develop their specialist skills. The general capabilities for working life constitute learning skills, ethical competences, work community competences, innovation competences and international competences.

In policing, professional specialist competences comprise special vocational skills in policing, acquired during the program. The professional competences in surveillance and emergency

operations, crime prevention and investigation competences, competences in developing security in society and those supporting policing.

General competences

Learning skills

The student

- is able to assess and develop their competences and learning methods;
- is able to obtain, process and assess information in a critical manner; and
- is able to assume responsibility for the learning of the group and the sharing of what has been learned

Ethical competences

The student

- is able to assume responsibility for their own actions and their consequences;
- is able to operate according to the ethical principles in their field;
- is able to take different actors into consideration in their work;
- is able to apply the principles of equality;
- is able to apply the principles of sustainable development; and
- is able to exert societal influence utilizing their competence, building on ethical values

Workplace skills

The student

- is able to work as a member of a work community and to promote wellbeing in the community;
- is able to communicate and interact in professional settings;
- is able to utilize information and communication technology in the duties of their field;
- is able to build personal professional contacts and operate in networks;
- is able to make decisions in unforeseen situations; and
- is able to manage others and work independently in expert duties.

Innovation skills

The student

- is able to solve problems creatively and develop working methods;
- is able to work in projects;
- is able to execute research and development projects, applying existing knowledge and methods; and
- is able to identify customer-oriented, sustainable and economically feasible solutions

International competences

The student

- possesses the language skills required for performing and developing in the duties in their field;
- is able to cooperate in a multicultural context; and
- is able to take the effects and opportunities of international development into consideration in the field of their work

Professional competences

Competences in surveillance and emergency operations

The student

- is able to apply the core knowledge, skills and values related to surveillance and emergency operations and to justify their actions;
- is able to apply methods and procedures in various surveillance and emergency operation situations, and to assess their effectiveness;
- is able to utilize analyzed data in the planning of surveillance and emergency operations and the targeting of operations;
- is able to apply the methods and procedures of preventive action; and
- is able to lead patrol operations and the initial measures related to operative situations

Competence in crime prevention and investigation

The student

- is able to apply the core knowledge, skills and values related to crime prevention and investigation and to justify their actions;
- is able to apply methods and procedures in various crime prevention and investigation situations, and to assess their effectiveness;
- is able to utilize analyzed data in the planning, targeting and implementation of investigations; and
- is able to explain the key activities related to the leading of an investigation and the significance of pre-trial investigation conducted with the prosecutor as part of the criminal procedure

Competence in developing the security in society

The student

- is able to apply key legislation regulating police work fairly in various decision-making situations, and to justify their actions;
- is able to plan, implement, assess and develop police work in various operating environments, utilizing research data related to their field;
- is able to work in collaboration with different authorities and stakeholders; and
- is able to analyze and reflect on their actions and the importance of their attitudes in situations involving professional interaction

Competence in supporting police work

The student

- is able to use the methods, tools and equipment required in daily police work correctly and safely;
- is able to communicate both verbally and in writing to audiences in and outside the policing field;
- is able to interact and communicate in Swedish and at least one foreign language; and
- is able to plan and implement a personal fitness program to maintain the level of physical working capacity required in their work

Police University College Bachelor of Police Services (Finnish/Swedish) Academic Years 2020-2022	Scope, credits	Competences in surveillance and	Competence in crime prevention and	Competence in developing security in society	Competences in supporting policing	Learning skills	Ethical competences	Workplace skills	Innovation skills	International competences
Professional and general competences taught in the study courses										
Orientation studies	3				x	x	x	x	x	x
Police communications	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Swedish language and communication	3				x	x	x	x	x	x
Finnish language and communications	3				x	x	x	x	x	x
English language and communication	3				x	x	x	x	x	x
Physical education and capabilities	3				x	x	x	x	x	
Police, individual and society	4			x	x	x	x	x	x	x
Driving technique and tactics	3	x			x	x	x	x		
Police use of force and tactics	8	x		x	x	x	x	x		
Basics of surveillance and emergency operations	3	x	x	x	x	x	x	x	x	
Traffic safety	7	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Field operations and command	14	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Basics of crime prevention	3		x	x	x	x	x	x		
Pre-trial investigation	15		x	x	x	x	x	x		x
Legal grounds of policing	12	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Police license monitoring	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Planning of police work and basics of leadership	6			x	x	x	x	x	x	
Research, development and innovations	7			x	x	x	x	x	x	
Training period facilitating professional competences	55	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Thesis*	15									

* According to the subject of the thesis, professional and general competences materialize in the thesis.

Figure: Competence matrix of the Bachelor of Police Services degree

Pedagogic policies behind the curriculum

The objective of the Police University College's pedagogic policies is to ensure a common perception of teaching and learning, high-quality teaching and wellbeing in the work community. The pedagogic policies are supported by education planning, curriculum work, and pedagogic management.

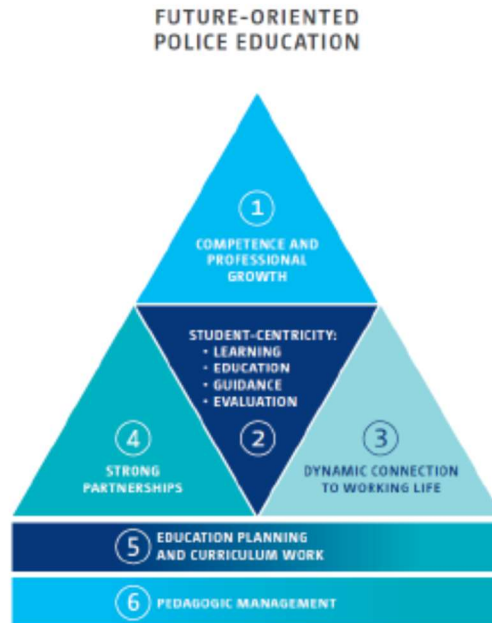


Figure: Elements of pedagogy at the Police University College

Sustainable development in police training

The vision of the police is to provide security and safety through all times, in times of peace and in crises. The objective of the police is to promote safety, prevent crimes, offer services, and operate in an open and effective manner. Police operations are based on our values: fairness, competence, service, and the wellbeing of our personnel.

Sustainable development is often divided into ecological, economic and sociocultural dimensions that interact with each other (Rohweder L. et al, 2008)¹.

Promoting the ecological sustainability of education includes ecological teaching methods, such as online studies and the use of simulations. Economic sustainability sets the preconditions for planning and implementing the Bachelor of Police Services degree program.

Sociocultural sustainability is a natural part of the Bachelor of Police Services degree program and its contents. It is evident in the observance of fundamental and human rights

¹ Rohweder Liisa, Virtanen Anne, Tani Sirpa, Kohl Johanna and Arja Sinkko (2008) Näkökulmia opetukseen ja oppimiseen. (Aspects of teaching and learning, in Finnish) Rohweder, L. & Virtanen, A. (eds.). Kohti kestäväää kehitystä. Pedagoginen lähestymistapa. (Towards sustainable development. A pedagogic approach, in Finnish) Ministry of Education publication No 2008:3. Available in electronic format: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79112/opm03.pdf?sequence=1>

and equality in the contents and implementation of the training. The Police Barometer is used regularly to measure the sociocultural dimension of police work and the results indicate trust in the police. The training and education provided by the Police University College promote the sociocultural sustainable development in society in particular. The objective is to train police officers whose work method is equal, fair and ethical.

Competency-based curriculum

The Police University College's curricula are competency-based. Competency-based curricula determine the learning outcomes for the degree and for the courses included in the degree, in other words, what the student should know, understand and be able to do as a result of the learning process. Assessment is focused on learning results and based on learning outcomes. The principles of assessment are described in the Police University College degree regulation.

Factors that guide teaching and study include the goal-oriented development of competence, reinforcement of the aspects of learning, and creation of modules that reflect the everyday professional work.

Characteristics of competency-based learning include the following:²

1. Self-assessment plays a key role in the study path.
2. Competence is recognized and acknowledged regardless of the place, time or way in which it was acquired.
3. Personalized and individual study paths are implemented in education.
4. Teachers play a strong role in guidance and the recognition of competences.
5. The curriculum comprises competence areas relevant to the working life.
6. Competence areas include student-oriented learning outcomes.
7. Clear assessment criteria have been set for the learning outcomes.
8. There are different ways to acquire or complement any competences missing according to the learning outcomes.
9. The assessment of learning is constant, versatile and conducted by many assessors.

Structure of the curriculum

The Bachelor of Police Services studies are divided into study modules:

- Competences in supporting policing (26 credits)
- Competences in surveillance and emergency operations (24 credits)
- Crime prevention and investigation competences (18 credits)
- Competences in developing security in society (32 credits)

The study modules are made up of two or more compulsory courses that are completed during successive academic years. Basic studies make up 19 credits and vocational studies

² Alaniska, Hanna, Keurulainen Harri, Tauriainen Tiia-Mariia (eds.) 2019. Osaamisperustaisia käytäntöjä korkeakouluissa.(Competency-based practices in universities, in Finnish) R&D publications of the Oulu University of Applied Sciences, ePooki 58/2019.

81 credits of the courses. The training period accounts for 55 credits and the thesis for 15 credits of the studies. In addition, students must include at least 10 credits from elective studies in their degree.

BACHELOR OF POLICE SERVICES 180 cr

Competences supporting policing 26 cr		Crime prevention and investigation competences 18 cr	Public order and security competences 24 cr	Competences to develop safety and security in society 32 cr	
Orientation studies 3 cr	Police communications 3 cr	Basics of crime prevention 3 cr	Basics of public order and security operations 3 cr	Police, individual and society 4 cr	Police license administration 3 cr
Swedish language and communications 3 cr	English language and communications 3 cr			Planning of police operations and basics of leadership 6 cr	Research, development and innovation 7 cr
Driving technique and tactics 3 cr	Physical education and capabilities 3 cr	Traffic safety 7 cr	Legal grounds of policing 12 cr		
Police use of force and tactics 8 cr		Pre-trial investigation 15 cr	Field operations and command 14 cr		
Training period 55 cr					
Public order and security operations and traffic control		Crime prevention	Customer service and license monitoring and forensic investigation		
Optional studies 10 cr					
Thesis 15 cr					

Figure: Study modules and courses in the Bachelor of Police Services studies

Basic studies (19 credits)

Basic studies provide the student with a broad and general picture of the position and role of the internal security authorities in society, working life and international settings. The student will acquire understanding of communications and the general theoretical basis of the internal security sector, and obtain the language skills required at work. Basic studies are largely completed during the first academic year.

Courses involving basic studies:

- Orientation studies
- Police communications
- Swedish language and communication
- English language and communication
- Physical education and capabilities
- Police, individual and society

Professional studies (81 credits)

Professional studies provide the student with the vocational core competences required in policing. The student will acquire understanding of the key areas of security problems and applications, and of their theoretical basis. After graduation, the student will be able to work independently in specialist internal security positions and contribute to the development of their work community. Professional studies begin during the first academic year and continue until the end of the studies.

Courses involving professional studies:

- Basics of public order and security
- Field operations and command
- Police use of force and tactics
- Traffic safety

- Driving technique and tactics
- Basics of crime prevention
- Pre-trial investigation
- Legal grounds of policing
- Police license monitoring
- Planning of police work and basics of leadership
- Research, development and innovations

During the **training period** (55 credits), the student learns, under supervision, about the key practical functions of policing, especially those related to the vocational studies, and about the application of knowledge and skills in working life. The trainees apply their skills and knowledge to a range of areas in policing. The training period begins at the end of the second academic year and continues during the third year.

The thesis (15 credits) is intended to develop and demonstrate the student's ability to apply their knowledge and skills to practical specialist activities related to their vocational studies. The student will also be required to complete a written maturity test in their field of thesis research, which demonstrates knowledge of the field and language skills in Finnish or Swedish. The thesis is largely written during the third academic year.

Optional studies (10 credits) provide the student with an opportunity to deepen and broaden their skills. Elective university-level courses can also be taken outside the Police University College, and in agreed development and other projects implemented by the Police University College. Optional studies are mainly taken during the third academic year.

Curriculum and implementation plan information for courses and their parts

The curriculum provides an overall description of the degree and the required studies. Curriculum is approved by the Board of the Police University College.

The contents and implementation of the courses are described in more detail in an implementation plan which can be accessed on the institution's intranet. The implementation of a course is planned by the teacher in charge of each course, together with other course teachers.

Extensive courses can consist of several parts that have their own curriculum and implementation plans, i.e., more detailed information on the part of the course in question.

The detailed curricula for courses and parts of courses describe the following:

- Scope of the course
- Learning outcomes
- Subject matters
- Examination requirements and assessment
- Grading scale
- Prerequisite courses.

Curriculum implementation plans describe the following:

- Course contents
- Course implementation methods
- Workload of the student

- Required literature
- Assessment criteria
- Credit transfer
- Teacher information.

If presence is required in a course or part of a course, this is stated in the course requirements. Attendance at lectures is not required. However, students must be present at the first contact teaching session, since the learning outcomes, contents, schedule, assessment, workload, and other practicalities related to the course are discussed there. In addition, attendance is often mandatory at exercises, seminars and classes related to exercises. Detailed information on attendance requirements is on Moodle.

Urkund plagiarism detection software is used to analyze written assignments and theses.

Attendance is required during the three-week period of contact teaching organized in between training periods. Students are assigned to lessons during this period.

The curriculum also defines the courses or their parts that students must pass before being able to enroll in specific courses, as well as the courses or parts of courses that students must pass before their training period.

The general rule is that teaching is provided in accordance with the latest curriculum (Section 7 of the Police University College's General Degree Regulations, December 14, 2016).

Optional studies

The Bachelor of Police Services degree must include at least 10 credits of elective studies.

The student can select elective courses from the range of elective courses on offer at the Police University College, which varies from one academic year to the next. Elective studies can be applied for four times per academic year, at the beginning of each period. Some courses are online courses that can be applied for on an ongoing basis. Some courses are intended for students of a certain year, or students may be required to pass other courses before applying (cf. the section "Prerequisite courses" of the curriculum).

Among the elective studies, there are also courses intended for international exchange students, which can be attended by degree students and will be announced separately during the academic year.

Information on elective courses is provided on the intranet, and the curricula and implementation plans can be accessed in Wilma. Courses not included in the curriculum may also become available during the academic year.

Higher education studies completed elsewhere that count toward the degree can also be included in elective studies. Such studies do not correspond to the degree courses in terms of their content, but they must be university-level studies that meet the requirements of the degree and support the development of a police officer's professional competence. In their applications, students must justify how the included studies support the professional development of a police officer.

Annexe 8 : Description complète des configurations structurelles d'Henri Mintzberg

La structure simple

Très centralisée, où la supervision est directe, comprend peu de niveaux hiérarchiques. On trouve très souvent ce type d'organisation dans les petites entreprises (environnement qui peut être instable, mais travail relativement simple).

Bureaucratie mécaniste

Correspond à des organisations où la stabilité de l'environnement a permis la standardisation des procédés de travail.

La décentralisation est limitée et les services fonctionnels ont un rôle très important. Ce type correspond à des productions en grandes séries de produits relativement simples (environnement stable et travail simple).

La bureaucratie professionnelle

La complexité du travail fait que ce sont les qualifications des membres qui vont être standardisées (un niveau de formation important est exigé) plutôt que les tâches elles-mêmes. On aura une décentralisation plus importante, en particulier pour les décisions qui peuvent être assurées par les professionnels très qualifiés. Les hôpitaux ou les universités sont des bons exemples de ce type d'organisations. Elles sont adaptées à des environnements stables et à un travail complexe, difficilement prévisible.

La forme divisionnalisée

Ce sont plutôt les produits qui font l'objet d'une standardisation poussée, l'ensemble de l'organisation est décomposé en organisations plus petites (divisions), chacune s'occupant d'une gamme de produits de façon relativement autonome.

L'adhocratie

Correspond à des organisations qui fonctionnent et se mettent en place pour un projet dont la durée est limitée. Les fonctions de support logistique peuvent être stables, mais les opérationnels qui interviennent sur le projet constituent une équipe de travail temporaire qui peut être très différente sur un autre projet. Les entreprises du bâtiment, le monde de la production audiovisuelle, les

cabinets de consultants, par exemple, ont souvent ce type de configuration structurelle. Cette forme est bien adaptée quand l'environnement est très dynamique et le travail complexe.

Annexe 9 : Description des organisations selon Sainsaulieu

Les organisations rationnelles

Que ce soit dans le monde industriel ou le monde administratif, elles sont toujours présentes. Le travail y est très divisé, parcellisé, standardisé, et encadré par de nombreuses règles.

Les organisations professionnelles de process

Elles concernent les activités effectuées en continu dans des secteurs souvent à haut risque (chimie, nucléaire, agroalimentaire, etc.) où des travailleurs très qualifiés interviennent, avec des formes de coordination transversales, sur les différentes phases, en fonction des aléas.

Les organisations personnalisées

Sont celles qui permettent un service où la relation directe avec le client est essentielle (banque, formation, guichets, etc.), le travail est faiblement codifié et suppose des qualifications assez larges et une autonomie importante de la part des salariés.

Les organisations flexibles

On la trouve dans la production de petites séries, les structures projets, les services sociaux, font appel à des équipes semi-autonomes et des compétences élevées et codifiées pour les travailleurs.

L'organisation artisanale

Est toujours présente avec un travail codifié, mais une indépendance et des marges de manœuvre importantes pour les employés. Le travail est peu divisé et les savoir-faire acquis par l'expérience ont un poids essentiel.

Annexe 10 : Rapport du groupe de travail sur la gestion des compétences au sein de l'administration fédérale

Descriptions de fonctions et profils de compétences
au sein de l'Administration fédérale

GESTION DES COMPÉTENCES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

Manuel

Janvier 2018

DG Recrutement et Développement
SPF Stratégie et Appui

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	3
2	GESTION DES COMPÉTENCES	4
2.1	Qu'est-ce qu'une compétence?	5
2.2	Pourquoi gérer les compétences?	5
2.2.1	Recrutement et sélection	6
2.2.2	Intégration et stage	6
2.2.3	Cycles d'évaluation	6
2.2.4	Accompagnement de carrière	7
2.2.5	Formation et développement	7
2.2.6	Gestion des connaissances	7
3	MODÈLE DE COMPÉTENCES	8
3.1	Qu'est-ce qu'un modèle de compétences compose?	8
3.2	De quoi se compose le modèle de compétences de l'Administration fédérale ?	8
3.2.1	Compétences génériques	9
3.2.2	Compétences techniques	11
4	PROFILS DE COMPÉTENCES	15
4.1	Qu'est-ce qu'un profil de compétences?	15
4.2	Les profils de compétences au sein de l'Administration fédérale	15
4.2.1	Les profils de compétences génériques	15
4.2.2	Les profils de compétences techniques	19
5	Outils	21

1 INTRODUCTION

Ce manuel, élaboré par le SPF Stratégie et Appui en collaboration avec plusieurs organisations fédérales, est un guide pratique destiné aux experts P&O et à toute autre personne concernée par la mise en œuvre de la gestion de compétences au sein de l'Administration fédérale.

Les objectifs de ce manuel sont les suivants :

- Définir clairement ce que signifie la gestion des compétences;
- Eclaircir les objectifs spécifiques de l'Administration fédérale en rapport avec la gestion des compétences;
- Préciser les différentes dimensions de la gestion des compétences;
- Décrire des principes clairs pour l'utilisation du modèle de compétences dans les organisations.

Pour des raisons pratiques de lecture, nous avons opté pour l'utilisation de termes génériques tels que « collaborateur », « expert », « dirigeant ». Il va de soi que ces concepts s'appliquent au genre féminin et masculin.

Le SPF Stratégie et Appui accompagne les organisations qui souhaitent implémenter la gestion des compétences au sein de leurs processus de gestion des ressources humaines.

Pour plus de renseignements, vous pouvez vous adresser à la Direction Générale Recrutement et Développement à l'adresse suivante: cm@bosa.fgov.be.

2 GESTION DES COMPÉTENCES

L'Administration fédérale a pour objectif de mener une politique du personnel adaptée à son évolution et d'intégrer davantage les processus ressources humaines (RH) existants.

Un des moyens pour y parvenir est la gestion des compétences.

La gestion des compétences est un ensemble d'activités qui contribuent à réaliser la mission de l'organisation et à optimiser les prestations des collaborateurs, ainsi qu'à recruter et développer de manière optimale les compétences d'individus et d'équipes.

La gestion des compétences permet d'indiquer clairement quelles sont les attentes relatives aux différentes fonctions et collaborateurs au sein de l'Administration fédérale.

Une méthode efficace pour décrire ces attentes de façon correcte et compréhensible est la suivante :

- Le point de départ consiste à établir, à partir des familles de fonctions, des descriptions de fonctions. Celles-ci expliquent, notamment, la raison d'être des fonctions, l'ensemble des responsabilités et des tâches qu'un collaborateur ou un ensemble de collaborateurs doivent assumer;
- Des compétences spécifiques sont nécessaires pour exécuter ces tâches avec succès. Ce sont aussi bien des compétences techniques (« savoir » et « savoir-faire ») que des compétences génériques (comportement). L'Administration fédérale a choisi de structurer ces compétences dans des profils de compétences pour tous.

Concrètement, les instruments suivants sont à la disposition des experts P&O et d'autres personnes concernées par la gestion des ressources humaines sur www.fedweb.belgium.be:

- Familles de fonctions : pour tous les niveaux (A,B,C et D), 18 familles de fonctions ont été définies pour l'ensemble de l'Administration fédérale. Ces familles de fonctions regroupent les fonctions ayant un processus comparable (gérer des dossiers, diriger des collaborateurs, accompagner des personnes, ...).
- Descriptions de fonctions (www.cartographiefederale.be): ensemble des finalités, rôles, responsabilités et tâches qui font parties d'une fonction;
- Modèle de compétences: ensemble structuré des compétences utilisées dans l'Administration fédérale;
- Dictionnaire des compétences: ensemble reprenant les définitions des compétences génériques (compétences comportementales) du modèle de compétences;
- Profils de compétences génériques: sélection des compétences génériques nécessaires à l'exercice d'une fonction classée par rôle, niveau et classe;
- Grille d'expertise technique: structure permettant de répertorier les compétences techniques nécessaires à l'exercice d'une fonction.

Les chapitres suivants décrivent plus en profondeur ces instruments et présentent leur utilisation optimale.

2.1 Qu'est-ce qu'une compétence?

Une compétence est un ensemble cohérent d'aptitudes, d'attitudes et de connaissances qui s'expriment dans un comportement observable et qui ont une valeur prédictive pour l'accomplissement efficace d'une fonction/d'un rôle précis(e).

2.2 Pourquoi gérer les compétences?



La gestion des compétences constitue la base pour les processus de ressources humaines tels que le recrutement et la sélection, l'intégration des nouveaux collaborateurs, ... Ceux-ci soutiennent le développement de l'organisation et des individus, interagissant au sein d'un environnement externe en constante évolution.

L'organisation, avec sa mission, sa vision et sa stratégie, est porteuse de valeurs ainsi que d'une culture propre.

La politique de ressources humaines dans son ensemble ainsi que le développement de l'organisation et la gestion des compétences soutiennent le fonctionnement de celle-ci, en étroite interaction avec les individus qui la composent.

Ces derniers, porteurs de valeurs ainsi que d'ambitions propres, possèdent des compétences spécifiques. Ils s'intègrent dans des équipes et travaillent en interaction avec d'autres.

L'organisation planifie les fonctions nécessaires pour l'exercice de ses missions ainsi que les compétences pour ce faire. Les différents processus de ressources humaines soutiennent la gestion des carrières des individus, de leur entrée en fonction jusqu'à leur départ de l'organisation.

La gestion des compétences a une influence sur les principaux processus de ressources humaines au sein de l'Administration fédérale.

2.2.1 Recrutement et sélection

L'identification des compétences, en lien avec la description de la fonction vacante, permet de comparer les compétences des candidats à celles nécessaires à l'exercice de la fonction à pourvoir. Les indicateurs de comportement constituent une base concrète et observable pour l'analyse de ces compétences auprès des candidats. Ceci optimise le processus de sélection et contribue à doter l'organisation de collaborateurs dont les compétences sont en phase avec leur mission et leurs objectifs.

2.2.2 Intégration et stage

La connaissance (par les chefs, responsables de stage, mentors, etc.) des compétences des nouveaux collaborateurs ainsi que des compétences nécessaires et suffisantes à l'exercice de leur nouvelle fonction constitue un support essentiel pour accompagner les nouveaux collaborateurs dans leur intégration au sein de leur nouvel environnement de travail et pour vérifier celle-ci (évaluation de fin de stage ou de période d'essai, le cas échéant).

2.2.3 Cycles d'évaluation

Les cycles d'évaluation constituent un instrument de management basé sur la communication entre le chef et ses collaborateurs, et la co-responsabilité. Ils permettent de formuler les objectifs du collaborateur, de l'équipe et de l'ensemble de l'organisation et d'accompagner l'accomplissement de ces objectifs, via, notamment, le développement des compétences des collaborateurs.

La description de fonction et le profil de compétences permettent, lors de l'entretien de fonction, de préciser le contexte dans lequel le collaborateur va travailler et ce qui est attendu de lui. Lors de l'entretien de planification, chef et collaborateurs fixent ensuite des objectifs de prestation et des objectifs de développement spécifiques, en lien avec les compétences prioritaires pour le bon exercice de la fonction. Les indicateurs de comportement constituent un langage commun qui permet d'objectiver ce qui est attendu.

Lors des entretiens de fonctionnement et d'évaluation, sont analysées l'atteinte des objectifs de prestation et de développement, ainsi que la contribution personnelle du collaborateur à l'atteinte de ses objectifs et de ceux de l'équipe. L'analyse porte sur le "quoi", et sur le "comment". Ce processus permet d'identifier, par rapport au profil de la fonction à exercer, les compétences bien maîtrisées et les compétences à améliorer. Ces dernières font alors l'objet d'objectifs de développement regroupés dans un plan individuel de développement.

Les cycles d'évaluation permettent également de travailler sur les prestations et les compétences de l'équipe.

En soutien aux cycles d'évaluation, le processus de feedback à X° (feedback à 90° - 180° - 270° - 360°) permet, aux organisations qui le souhaitent, d'identifier les compétences, fortes et à améliorer, des collaborateurs. Ce processus permet en outre de générer des conseils de développement en consolidant l'analyse du collaborateur lui-même et celle de son environnement (par exemple: chef, collègues, collaborateurs éventuels et clients).

2.2.4 Accompagnement de carrière

L'analyse de l'évolution possible d'un collaborateur est un élément essentiel d'une gestion des ressources humaines intégrée et durable. Sur la base de son fonctionnement dans le cadre de sa fonction actuelle, de son potentiel, de ses aspirations et des opportunités au sein des organisations fédérales, l'analyse des compétences du collaborateur et des compétences à développer à moyen terme ainsi que l'établissement d'un plan individuel de développement permettent de dynamiser les carrières.

2.2.5 Formation et développement

L'identification des compétences nécessaires à l'exercice des missions de l'organisation ainsi que l'analyse des compétences des collaborateurs permettent, sur la base des besoins, d'établir des plans de développement individuel ou d'équipe.

Les moyens de développement sont spécifiques (par exemple: formation, e-learning, mentorat, coaching, ...) en fonction des compétences à développer.

2.2.6 Gestion des connaissances

La mise en place des processus de gestion des connaissances au sein de l'organisation a un impact important sur le développement des compétences techniques des collaborateurs.

La gestion des connaissances est un ensemble d'activités centrées sur l'organisation et les connaissances collectives. Ces activités visent prioritairement à garantir la sécurité de l'organisation face aux risques de perte de connaissances et à assurer son avenir face aux besoins de connaissances nouvelles. Les activités de gestion des connaissances contribuent largement au développement des compétences et à l'amélioration des performances des collaborateurs et, dès lors, au développement de l'organisation toute entière.

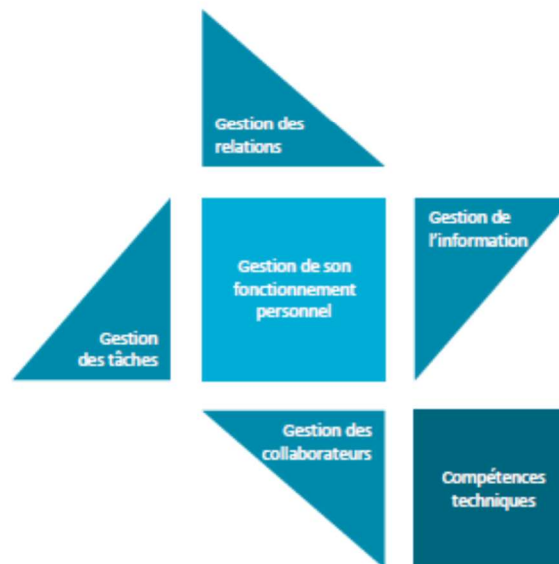
3 MODÈLE DE COMPÉTENCES

3.1 Qu'est-ce qu'un modèle de compétences ?

Un modèle de compétences offre une vue d'ensemble structurée de toutes les compétences auxquelles les collaborateurs d'une organisation font appel (notamment pour réaliser les objectifs fixés). Le modèle de compétence de l'Administration fédérale est le modèle « 5+1 ».

3.2 De quoi se compose le modèle de compétences de l'Administration fédérale ?

Le modèle de compétences de l'Administration fédérale se divise en 5 groupes de compétences génériques (« 5 ») et un groupe supplémentaire de compétences qui comprend les compétences techniques (« +1 »).



Le modèle de compétences de l'Administration fédérale

3.2.1 Compétences génériques

Les compétences génériques sont toutes les compétences qui figurent dans le tableau ci-dessous. Elles représentent le « 5 » dans le modèle « 5+1 » de l'Administration fédérale.

	Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations	Gestion de son fonctionnement personnel
Complexité + impact	Comprendre l'information	Exécuter des tâches	Partager son savoir-faire	Communiquer	Faire preuve de respect
	Assimiler l'information	Structurer le travail	Soutenir	Ecouter activement	S'adapter
	Analyser l'information	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	Travailler en équipe	Faire preuve de fiabilité
	Intégrer l'information	Décider	Motiver des collaborateurs	Agir de manière orientée service	Faire preuve d'engagement
	Innover	Organiser	Développer des collaborateurs	Conseiller	Gérer le stress
	Conceptualiser	Gérer le service	Souder des équipes	Influencer	S'auto développer
	Comprendre l'organisation	Gérer l'organisation	Diriger des équipes	Etablir des relations	Atteindre les objectifs
	Développer une vision	Piloter l'organisation	Inspirer	Construire des réseaux	S'impliquer dans l'organisation

Légende: la flèche indique une progression en complexité et en impact des compétences situées les plus proches du titre du groupe de compétences (indication « bas ») vers les compétences les plus éloignées du titre (indication « haut »).

Les compétences génériques sont organisées en cinq groupes.

1. **Gestion de l'information:** comprendre l'information, les faits, les perceptions, les connaissances et les idées, tout en s'assurant du développement de nouvelles informations et connaissances.
2. **Gestion des tâches:** organiser et structurer le travail, du niveau de l'organisation des tâches jusqu'au niveau de leur réalisation, tout en s'assurant de leur déroulement optimal.
3. **Gestion des collaborateurs:** gestion des relations avec d'autres collaborateurs dans un contexte fonctionnel et/ou hiérarchique, tout en s'assurant de l'amélioration de leurs prestations et de la stimulation de leur développement.
4. **Gestion des relations:** gestion des relations avec les autres, sans qu'il y ait nécessairement la présence d'une dimension hiérarchique dans la relation.
5. **Gestion de son fonctionnement personnel:** gestion de ses propres prestations et de son développement, tout en s'assurant de l'amélioration de son efficacité professionnelle.

Chaque groupe de compétences génériques comprend 8 compétences.

Dans chaque groupe, les compétences sont structurées de manière cohérente. Elles sont reliées entre elles et se complexifient au fur et à mesure qu'elles sont situées en haut du modèle. En outre, l'impact des compétences évolue selon que la compétence soit basse ou haute dans le modèle. Ainsi, l'impact concerne le collaborateur pour ensuite se reporter sur l'équipe, le service et enfin sur l'organisation au fur et à mesure qu'on se rapproche du haut du modèle.

Cette cohérence par groupe est présente dans les quatre premiers groupes. Dans le dernier groupe « Gestion de son fonctionnement personnel », cette cohérence n'existe pas. Les compétences de ce groupe peuvent être considérées comme totalement indépendantes les unes des autres.

Compétences clés

Cinq compétences sont identifiées comme cruciales et sont attendues de chaque collaborateur de l'Administration fédérale lors de l'exercice de sa fonction et de la réalisation de la mission et de la stratégie de l'organisation.

Les compétences clés figurent dans les deux derniers groupes du modèle, à savoir dans le groupe *Gestion des relations* et *Gestion de son fonctionnement personnel*.

Le dictionnaire des compétences pour les compétences génériques

Le dictionnaire comprend les informations suivantes:

- L'ensemble des différentes compétences génériques, structuré par groupes de compétences (Gestion de l'information, Gestion des tâches, Gestion des collaborateurs, Gestion des relations, Gestion de son fonctionnement personnel);
- Les définitions de chaque compétence ;
- Des définitions des différentes dimensions d'une compétence: une compétence comprend toujours 2 à 3 dimensions. Celles-ci sont décrites de façon la plus univoque possible. Pour maîtriser une compétence, il faut donc maîtriser les différentes dimensions;

Par exemple: la compétence « décider » du groupe « Gestion des tâches » comprend les dimensions « prendre des décisions » et « initier les actions ».

- Des listes d'indicateurs de comportement: un indicateur exprime de façon concrète et spécifique comment une compétence est observable dans la pratique.

Une liste d'une quinzaine d'indicateurs de comportements génériques a été établie par compétence. Ces indicateurs ont un degré de difficulté et de complexité différent. La liste d'indicateurs n'est pas exhaustive, elle a pour but d'exprimer de façon équilibrée les différentes dimensions qui font partie d'une compétence. Celles-ci sont visualisées par des couleurs et des symboles différents.

En outre, ces listes d'indicateurs de comportement ont été dressées par niveau (D, C, B et A).

Parmi les indicateurs de comportement se retrouvent également des éléments tels que le bien-être, la diversité et le développement durable, eux-mêmes importants pour le fonctionnement de l'Administration fédérale.

Dans la compétence "faire preuve de respect", certains indicateurs de comportement sont en relation avec la diversité. Dans la compétence "gérer le service", des indicateurs de comportement se réfèrent au développement durable. Dans la compétence "soutenir", des indicateurs de comportement relèvent du bien-être.

3.2.2 Compétences techniques

Les compétences techniques regroupent les savoirs et les savoir-faire qui sont, d'une part, les connaissances techniques et les expertises, et d'autre part, l'art d'appliquer des connaissances, et des apprentissages à une situation donnée et dans un contexte déterminé.

Elles représentent le « +1 » dans le modèle de compétences « 5+1 ».

En combinaison avec le profil de compétences génériques, elles constituent donc l'ensemble de toutes les compétences.

Les compétences techniques, tout comme les compétences génériques, seront utilisées dans les différents processus ressources humaines: recrutement et sélection, cycles d'évaluation, accompagnement de carrière, formation et développement, etc.

Les compétences techniques sont au cœur des processus de gestion des connaissances tels que :

- l'identification des connaissances critiques au sein de l'organisation ;
- la transmission des connaissances entre les seniors et les juniors ;
- la création et l'animation de réseaux d'experts ;
- la construction et la maintenance de bases documentaires par domaines d'expertise ;
- ...

Les compétences techniques attendues dans une fonction sont répertoriées dans une grille d'expertise technique.

Les compétences techniques sont de deux ordres:

- Métier
- Support

Il n'existe pas de répertoire exhaustif de toutes les compétences techniques. Les domaines d'expertise et les métiers sont très nombreux et souvent aussi très spécifiques. C'est pourquoi le répertoire des compétences techniques, alimenté par les organisations et consolidé par le SPF Stratégie et Appui, évolue dans le temps.

3.2.2.1 Les différentes rubriques liées aux compétences techniques « métier »

Le premier volet est lié au métier exercé. Il s'agit donc des compétences techniques liées aux matières traitées qui sont relatives au(x) métier(s) ou à la discipline ou aux disciplines exercés. Il existe différentes catégories de métiers au sein de l'Administration fédérale. Ces catégories donnent une indication sur l'orientation du/des domaine(s) d'expertise d'une fonction.

Liste :

B	Budget et Finances publics
C	Communication et Information
E	Economie
T	Emploi
F	Fiscalité
G	Gestion générale
L	Logistique et Economat
M	Mobilité et Transports
J	Normes juridiques et Litiges
P	Personnel et Organisation
V	Population et Sécurité
R	Relations internationales
H	Santé humaine et animale
W	Sciences, Sciences appliquées, Etude et Recherche
S	Sécurité sociale et Protection sociale
K	Technique et Infrastructure
I	Technologie de l'Information et de la Communication.

De manière plus concrète, les compétences techniques, dans ce premier volet, peuvent être répertoriées en quatre rubriques.

1. Les réglementations/législations: il s'agit des connaissances nécessaires et suffisantes en matière de réglementation et de législation; y sont inclus aussi les codes, les certifications, la jurisprudence qui existent également indépendamment des contextes de travail.

Par exemple, une fonction de comptable nécessite la connaissance de la loi sur les marchés publics.

2. Les méthodologies/procédures internes: il s'agit des méthodes nécessaires et suffisantes à l'exercice de la fonction, des savoirs procéduraux qui décrivent des procédures à suivre, des modes opératoires et aussi d'un éventuel système de qualité avec certification ou non.

Par exemple, une fonction de comptable exige une connaissance des procédures internes définies par l'organisation, pour savoir dans quel délai encoder les opérations, ou pour connaître le montant maximal d'une opération pouvant être enregistrée sans l'autorisation préalable d'un responsable.

3. Les aptitudes techniques: il s'agit des capacités à mettre en pratique les connaissances nécessaires et suffisantes à l'exercice d'une discipline, d'un métier. Ces savoir-faire se distinguent des contenus des rubriques « Méthodologies/procédures internes » ou « Réglementations/législations » parce qu'ils en dépassent la stricte application et qu'ils existent indépendamment des contextes internes et externes de travail.

Par exemple, une fonction de comptable exige des connaissances techniques en comptabilité.

4. Le contexte interne/externe: il s'agit des connaissances nécessaires et suffisantes liées à l'environnement professionnel, au contexte de travail interne (la structure de l'organisation, du service et son fonctionnement) et externe (la structure et le fonctionnement d'autres organisations aussi bien au niveau national qu'international).

Par exemple, une fonction de comptable nécessite une connaissance des responsabilités de chacun au sein de l'organisation afin de s'adresser aux bonnes personnes pour obtenir les informations pour enregistrer des opérations. De plus, la connaissance du fonctionnement de l'organisation dans laquelle il exerce sa fonction est importante afin de savoir à qui s'adresser en cas de question pointue.

3.2.2.2 Les différentes rubriques liées aux compétences techniques « support »

Dans ce deuxième volet sont répertoriées les connaissances théoriques et pratiques en relation avec les supports nécessaires pour exercer son métier.

Elles font l'objet de six rubriques:

1. Les applications bureautiques: il s'agit de tous les outils bureautiques (traitement de texte ou de chiffres ou de données), des systèmes de messagerie, des systèmes d'exploitation, des outils de visualisation, des navigateurs Internet, etc.

Par exemple, une fonction de comptable nécessite notamment d'avoir des connaissances en Word pour rédiger des rapports et en Excel pour préparer des tableaux et des graphiques.

2. Les logiciels spécifiques: il s'agit de toutes les bases de données et outils de stockage et/ou de traitement d'informations, de documentation et/ou de tous les ERP¹ (sur base de SQL, Access, Oracle, Gestionnaire de réseau...) propres à l'Administration fédérale ou à l'organisation.

Par exemple, une fonction de comptable nécessite des connaissances liées au logiciel comptable Axi et au logiciel de paiement Isabel.

3. Le matériel/outil/outillage: il s'agit du matériel technique au sens large nécessaire pour exercer son métier.

Par exemple, une fonction de laborantin doit pouvoir se référer au manuel d'utilisation d'un microscope.

4. Les langues: pour cette rubrique, il existe deux options.

Soit il s'agit de toutes les connaissances linguistiques qui peuvent être exigées par la réglementation lors d'un recrutement ou de mobilité. Dans ce cas, c'est stipulé dans la description de fonction.

Par exemple, une fonction dans les cantons de l'Est doit mentionner la connaissance en langue allemande ou une fonction d'adjoint bilingue exige de faire preuve de la connaissance liée à l'article 12.

Soit il s'agit des connaissances linguistiques qui sont souhaitées par l'organisation dans le cadre d'une fonction ou du service. Dans ce cas, cette connaissance ne représente qu'un atout.

¹ ERP signifie Entreprise Ressources Planning.

5. Les techniques d'expression écrite: il s'agit de toutes les techniques permettant de transmettre un message écrit (rédiger un e-mail, un courrier, un rapport ou préparer une présentation).

Par exemple, une fonction de comptable nécessite des connaissances en techniques d'expression écrite pour structurer un rapport.

6. Les techniques d'expression orale: il s'agit de toutes les techniques permettant de transmettre un message oral (conduire une réunion, donner une présentation, négocier, argumenter).

exemple, une fonction de comptable requiert les connaissances nécessaires et suffisantes pour utiliser un vocabulaire clair et adapté aux interlocuteurs et à l'objectif de la communication.

3.2.2.3 Le niveau de maîtrise attendu des compétences techniques

A chaque compétence technique est attribué un niveau de maîtrise attendu pour pouvoir exercer sa fonction.

Les organisations définissent elles-mêmes le niveau de maîtrise nécessaire et suffisant selon les attentes pour la fonction.

Les niveaux de maîtrise prévus sont les 4 suivants:

- Niveau « *Base* »: a besoin du soutien de sa hiérarchie ou de ses collègues, a une compréhension des principes de base, possède une connaissance élémentaire de la matière.
- Niveau « *Utilisateur* »: est autonome sur des cas simples, peut mettre en pratique ses connaissances et peut résoudre des cas plus complexes avec le soutien de sa hiérarchie ou de ses collègues, possède une connaissance partielle de la matière.
- Niveau « *Avancé* »: est autonome sur des cas complexes, peut rédiger des manuels de procédure sur la matière, est consulté par ses collègues, peut conseiller, joue le rôle de formateur pour un public de débutants ou de non connaisseurs, possède une large connaissance de la matière.
- Niveau « *Spécialiste* »: est autonome sur des cas spécifiques et exceptionnels, fait des propositions d'amélioration de la matière, est reconnu comme un spécialiste de la matière au sein de son organisation et en dehors, joue le rôle de formateur pour un public avisé, possède une connaissance approfondie de la matière.

Il existe, en outre, deux autres niveaux de maîtrise uniquement applicables à la rubrique langues:

- Niveau « *Non réglementaire* »: est considéré comme un atout pour exercer la fonction.
- Niveau « *Réglementaire* »: est obligatoire pour exercer la fonction.

4 PROFILS DE COMPÉTENCES

4.1 Qu'est-ce qu'un profil de compétences?

Un profil de compétences est composé d'une sélection de compétences génériques et de compétences techniques mettant en évidence les attentes de l'Administration fédérale vis-à-vis de ses collaborateurs en matière de compétences. Le profil de compétences porte sur le « comment » réaliser le « quoi » indiqué dans la description de fonction.

Un principe de base à respecter pour l'établissement et l'utilisation des profils de compétences consiste à choisir les compétences nécessaires et suffisantes pour exercer la fonction.

Les profils de compétences permettent:

- D'identifier les compétences génériques et techniques nécessaires et suffisantes pour une fonction;
- De communiquer les attentes de l'Administration fédérale ou de l'organisation par rapport à ses collaborateurs en ce qui concerne le niveau de maîtrise de ces compétences;
- De soutenir (ou d'appuyer) les différents processus ressources humaines (recrutement et sélection, Cycles d'évaluation, etc.) sur la base de ces compétences;
- De mettre l'accent sur le développement des compétences génériques et techniques jugées cruciales pour une période déterminée.

4.2 Les profils de compétences au sein de l'Administration fédérale

4.2.1 Les profils de compétences génériques

Les profils de compétences génériques sont élaborés par rôle, par niveau et par classe (D, C, B, A1, A2, A3, A4, A5.²) dans la fonction.

Trois rôles se distinguent:

- Support/Expert : fonctions axées sur l'expertise technique avec ou non un rôle de dirigeant limité;
- Dirigeant: fonctions axées sur la direction de personnes ou d'équipes en ce compris la direction fonctionnelle;
- Chef de projet: fonctions axées sur la gestion de projet, en ce compris la direction fonctionnelle des membres de l'équipe de projet.

² Il existe également des profils de compétences génériques pour le personnel scientifique. Ces profils sont construits sur base des mêmes rôles que pour le personnel administratif (Support/Expert, Dirigeant, Chef de projet) et pour les niveaux SW1 à SW4.

Pour ces divers rôles, suivant les niveaux (et classes pour le niveau A) déclinés dans chaque famille de fonctions et sur base des critères distinctifs, un profil de compétence standard a été construit (128 profils au total). Ces profils sont intégrés dans les définitions des familles et peuvent directement être associés aux fonctions qui appartiennent à ces familles (www.cartographiefederale.be).

A côté de ces profils de compétences génériques liés aux familles de fonctions, il existe également une grille générale dans laquelle, pour les divers rôles déclinés selon le niveau de fonction (et classes pour le niveau A), une série de compétences a été choisie dans le dictionnaire des compétences. Cette sélection met en évidence les compétences attendues pour chacun de ces profils. Certaines dérogations à cette sélection sont toutefois possibles suivant des règles précises qui sont détaillées plus loin.

Il existe, dans la grille générale, 29 profils de compétences différents:

Support/Expert		Dirigeant	Chef de projet
Sans rôle de dirigeant	Avec un rôle de dirigeant limité		
D	D	D	-
C	C	C	-
B	B	B	-
A1	A1	A1	A1
A2	A2	A2	A2
A3	A3	A3	A3
A4	A4	A4	A4
A5	A5	A5	A5

Que ce soit pour les profils construits sur base des familles de fonctions ou pour les profils de base contenus dans la grille générale, une attention particulière est portée sur la cohérence entre les exigences des fonctions de chaque rôle, niveau, et classe et les profils de compétences qui leur sont associés.

4.2.1.1 Quelles compétences retrouve-t-on dans les profils de compétences?

Chaque profil de compétence comprend au moins une compétence par groupe de compétences afin d'assurer que les profils soient équilibrés. Ainsi, chaque groupe de compétences est représenté dans un profil de compétences.

En outre, cinq compétences ont été identifiées comme importantes pour chaque fonctionnaire fédéral. On retrouve ces cinq compétences clés dans chaque profil, à savoir:

- Travailler en équipe;
- Agir de manière orientée service;
- Faire preuve de fiabilité;
- S'auto développer;
- Atteindre les objectifs.

4.2.1.2 Comment établir un profil constitué de 8 à 10 compétences à partir de grille?

1. Sélectionner d'office les 5 compétences clés;
2. Compléter par 3 à 5 compétences:
 - afin d'assurer la présence d'au moins une compétence dans chaque groupe de compétences, choisir la compétence maximale (la plus complexe sélectionnée dans le modèle, c'est-à-dire la compétence colorée située le plus haut dans le modèle).
 - en complétant éventuellement par d'autres compétences (la compétence adjacente inférieure à la compétence maximale ou la compétence adjacente supérieure à la compétence maximale au sein du groupe concerné si celle-ci est mentionnée dans la grille des compétences génériques).

Il existe des règles de dérogation éventuelle à la compétence maximale si celle-ci ne recouvre pas exactement la réalité de la fonction. Des nuances peuvent ainsi être apportées de manière à ce que le profil illustre parfaitement les compétences nécessaires et suffisantes dans le cadre de fonctions déterminées.

- Descendre d'un niveau dans un groupe de compétences en choisissant la compétence adjacente inférieure à la compétence maximale

OU

- Choisir une compétence adjacente supérieure à la compétence maximale au lieu de la maximale dans un groupe de compétences (si cette compétence adjacente supérieure est mentionnée dans la grille des compétences génériques). Dans ce cas, il est possible de choisir la compétence adjacente inférieure dans maximum deux autres groupes de compétences.

En ce qui concerne les groupes de compétences *Gestion des collaborateurs* et *Gestion de son fonctionnement personnel*, il convient de préciser que:

- Le groupe de compétences *Gestion des collaborateurs* est fixe; seule la compétence maximale ou la compétence adjacente supérieure éventuelle peut être choisie.
- Le groupe de compétences *Gestion de son fonctionnement personnel* est libre; toutes les compétences colorées peuvent être choisies car il n'existe pas de compétence maximale dans ce groupe.

Il est conseillé de ne pas dépasser 10 compétences par profil.

De manière à maintenir les profils équilibrés, un profil peut contenir au maximum une compétence adjacente supérieure (lorsqu'elle est mentionnée dans le tableau) et une compétence adjacente inférieure. Néanmoins, dans le cas où on choisit une compétence adjacente supérieure (lorsqu'elle est mentionnée dans le tableau), il est alors possible de choisir une adjacente inférieure à la maximale dans maximum deux autres groupes de compétences.

4.2.1.3 Comment les compétences sont-elles décrites dans les profils ?

1. Indicateurs de comportement

Un indicateur de comportement décrit concrètement et spécifiquement comment une compétence générique peut être observée.

Les indicateurs de comportement sont élaborés par niveau (D, C, B, A).

Comme mentionné précédemment, le dictionnaire des compétences comprend une liste générique des indicateurs de comportement. Concrètement, cela signifie que dans cette liste générique d'indicateurs de comportement, six indicateurs de comportement ont été sélectionnés car ils correspondent de façon optimale au niveau (D, C, B, A).

Il n'y a pas de différenciation d'indicateurs de comportement par classe (A1, A2, A3, A4, A5) ou pour les différents rôles. Six indicateurs de comportement pertinents se rapportent à chaque compétence.

Par exemple, la compétence « analyser » est choisie dans le profil de compétences du niveau A et du niveau B:

- Six indicateurs de comportement décrivent concrètement ce qu'« analyser » signifie pour une fonction de niveau A;
- Six autres indicateurs décrivent concrètement ce qu'« analyser » signifie pour une fonction de niveau B.

2. Contextualisation des indicateurs de comportement

Chaque organisation a la possibilité de contextualiser les indicateurs de comportement qui sont liés à une compétence déterminée et à un niveau déterminé. Concrètement, cela signifie que l'organisation, , peut indiquer la signification spécifique d'un indicateur de comportement dans sa propre organisation et ses circonstances spécifiques en indiquant « : » après l'indicateur de base.

3. Quelques principes

Lors de la contextualisation d'un indicateur de comportement, il est nécessaire de respecter les règles suivantes:

- L'ajout ne peut pas avoir une influence signifiante sur le sens de l'indicateur, mais doit se limiter à la spécification de l'indicateur;
- L'ajout doit être univoque, non sujet à interprétation;
- L'ajout ne peut pas chevaucher la signification d'un autre indicateur de comportement existant et ajouté.

4.2.2 Les profils de compétences techniques

Les compétences techniques, tout comme les descriptions de fonctions sont décrites en termes de de fonction et non de personne. En effet, lorsque sont définies les compétences techniques, il faut prendre comme base de référence les compétences nécessaires et suffisantes à l'exercice de la fonction, et non le titulaire de la fonction et ses qualités intrinsèques.

Les compétences techniques ainsi identifiées sont regroupées dans un profil de compétences techniques.

La grille d'expertise technique permet quant à elle de présenter les profils de manière structurée et homogène.

Contrairement à ce qui existe pour les compétences génériques, il n'existe pas de profil standard pour les profils de compétences techniques.

4.2.2.1 Quelles sont les sources que peuvent utiliser les organisations pour répertorier les compétences techniques?

Le point de départ pour répertorier les compétences techniques sont les descriptions de fonctions. Au sein des organisations, il existe généralement d'autres supports pouvant aussi aider à définir les compétences techniques:

- Un organigramme pour une vue d'ensemble hiérarchisée des métiers de l'organisation et des spécialisations présentes;
- Une liste des services pour une vue d'ensemble des métiers de l'organisation et des spécialisations présentes;
- Une liste des activités pour une vue d'ensemble des activités de l'organisation;
- Les missions de l'organisation pour une explication de la raison d'être de l'organisation;
- Des plans de management - stratégiques et/ou opérationnels – pour une vue sur les objectifs de l'organisation;
- Des analyses de risques pour identifier les situations critiques ;

Par exemple: départs à la retraite, métiers critiques, pénurie pour telle fonction ou tel métier sur le marché du travail, rotation du personnel, etc.

- Des obligations liées à l'obtention d'une certification pour identifier les compétences techniques faisant l'objet d'une certification légale sans laquelle la fonction ne peut pas être exercée ;
- Des cartes de connaissances établies, par exemple, dans le cadre de l'identification des connaissances critiques au sein de l'organisation ;
- Le classement des ouvrages et des périodiques dans la bibliothèque de l'organisation ;
- La structure des espaces de gestion documentaire et d'information (plates-formes collaboratives, bibliothèques virtuelles, intranets).

4.2.2.2 Comment élaborer les profils de compétences techniques ?

Pour élaborer les profils de compétences techniques, plusieurs approches sont possibles. Grâce à leur complémentarité ces approches peuvent également être associées pour établir l'inventaire complet des compétences techniques de l'organisation.

Un profil peut être défini:

- pour une et une seule fonction, ou
- pour divers regroupements (services, fonctions, niveaux).

L'objectif est de couvrir l'ensemble des fonctions existantes et de répertorier l'ensemble des compétences techniques nécessaires au sein de l'organisation.

Selon le processus (sélection, cycles d'évaluation, plan global de développement ...) dans lequel le profil de compétences techniques sera utilisé et selon les sources d'informations consolidées, une approche peut être plus adaptée qu'une autre.

En outre, le répertoire global des compétences techniques ainsi que des profils de compétences techniques de base élaborés par rôle (Expert/Support, Dirigeant, Chef de projet) et par famille de fonctions, et mis à disposition par le SPF Stratégie et Appui, peuvent également aider à l'élaboration de ces profils.

De manière générale, tout comme pour les compétences génériques, il est important de rester pragmatique et réaliste face aux exigences de la fonction. Il n'est pas possible de donner un nombre limité de compétences techniques que doit contenir un profil car la matière est trop spécifique selon chaque organisation et chaque métier. Cependant, le conseil du SPF Stratégie et Appui est de limiter le choix des compétences techniques à celles nécessaires et suffisantes pour exercer la fonction 'en rythme de croisière'. Il faut garder à l'esprit que plus le nombre de compétences techniques est important, plus le travail de gestion de celles-ci est important notamment pour le suivi et la mise à jour. L'élément qui doit toujours rester à l'esprit est donc la réelle valeur ajoutée d'une compétence technique dans processus RH déterminé.

5 Outils

- Le dictionnaire des compétences de l'Administration fédérale
- La grille des profils de compétences génériques
- La grille d'expertise technique
- Le livre des profils de compétences - base et marges
- Les descriptions de fonctions et les familles de fonctions, y compris les profils de compétences génériques et techniques (www.cartographiefederale.be)
- Descriptions de fonctions et profils de compétences au sein de l'Administration fédérale – manuels:
 - Les douze rubriques d'une description de fonction
 - Les profils de compétences génériques
 - Les profils de compétences techniques

Retrouvez ces manuels et ces outils en version électronique sur www.fedweb.belgium.be, ainsi que sur l'application web *Crescendo* (<https://www.crescendo.belgium.be>).

Le SPF Stratégie et Appui peut vous aider à implémenter la gestion des compétences dans les différents processus RH au sein de votre organisation.

Pour plus de renseignements, contactez la Direction générale Recrutement et Développement à l'adresse cm@bosa.fgov.be.

www.bosa.belgium.be

Editeur responsable: Alfons Boon, Boulevard Simon Bolivar 30 WTC III, 1000 Bruxelles

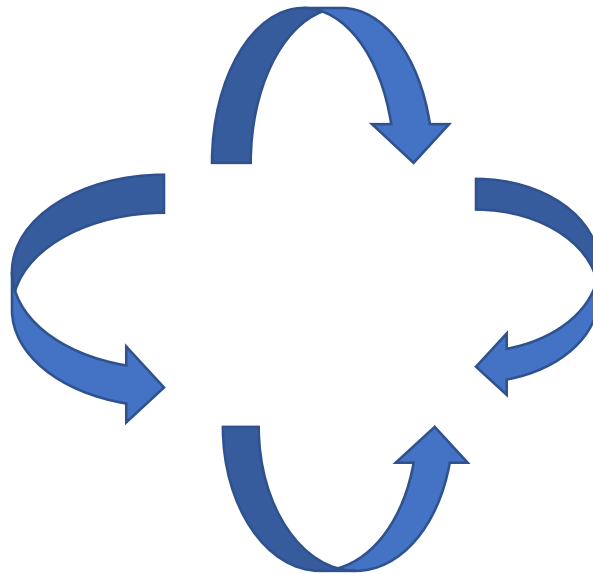
Dépôt légal: D/2018/7737/11

Janvier 2018

Annexe 11 : Vue d'ensemble du processus GPEC (Dejoux, 2008, p. 73)

1. Phase ETUDE :
Diagnostic de l'existant
Investigation des besoins futurs

2. Phase ACTION
Plans d'action (formation,
mobilité, recrutement,..)
Référentiels
Cartographie



4. Phase ACCORD
Accord GPEC et/ou
accord de méthode

3. Phase EVALUATION
Réduction et prevention des écarts