

OBJECTIF

Arriver à ce que l'approche des phénomènes et l'exécution de projets, actions, interventions, enquêtes, activités, ...

- soient, tant que possibles, planifiées en tenant compte des piliers de la police orientée vers la communauté, les caractéristiques de la police guidée par l'information et les principes de la gestion optimale ainsi que, en bon équilibre, avec une attention à toutes les parties prenantes de la police, aux différents domaines d'organisation et aux mesures de la sécurité sociétale
- puissent être évaluées, après leur exécution, au moyen de ces éléments et que des leçons puissent en être tirées afin que les prochains plans et exécutions puissent encore mieux être exécutés dans le concept de l'excellence dans la fonction de police

EXCELLENCE DANS LA FONCTION DE POLICE

Le concept de l'excellence dans la fonction de police (en abrégé EFP) a été décrit pour les services de police intégrée dans le texte vision « vers une excellence dans la fonction de police » (Bruggeman, Van Nuffel, Van Branteghem, 2007, Politeia, Bruxelles). Ce texte est disponible sur www.infozone.be

- l'EFP prend forme à l'aide de 7 x 5 concepts. La définition du concept « excellence dans la fonction de police » et « des 7 x 5 » peuvent être retrouvés dans la fiche thématique « les 7 x 5 de l'excellence dans la fonction de police » dans le domaine « leadership »
- ce « checker » EFP se base sur les cinq principes de la sécurité sociétale, les cinq piliers de la police orientée vers la communauté, les cinq caractéristiques de la police guidée par l'information, les cinq principes de la gestion optimale, les cinq groupes de parties prenantes et les cinq domaines de résultats, étant donné qu'en tant qu'organisation vous devez offrir une attention durable et constante. Les cinq phases de développement n'ont pas été prises en compte du fait que l'organisation croît en phases successives.

POSSIBILITES D'ADAPTATION

Le checker EFP peut être adapté de différentes manières.

Il a été créé comme une aide pour déterminer dans quelle manière l'approche d'un phénomène et l'exécution d'un projet, une action, une intervention, une enquête, une activité, ... apportent satisfaction aux différentes composantes de l'EFP.

- le checker EFP peut, comme expliqué dans l'objectif, être utilisé comme moyen d'aide, d'une part, dans la planification, et, d'autre part, dans l'évaluation de l'approche des phénomènes et l'exécution d'un projet, ...
- il peut être adapté individuellement, mais également « en groupe » comme aide lors d'entretiens de groupe lors d'un débriefing, d'une réunion d'évaluation, d'un entretien de conclusion, ...

MOYENS D'AIDE

Dans le cadre de cette fiche thématique, vous trouverez trois moyens d'aide

- en premier, le checker EFP sous forme d'un A4, en annexe de cette fiche. En usage individuel, le format A 4 est suffisant. Dans le cadre d'un usage en groupe, il est conseillé de l'agrandir, format A 3. On peut, en outre, dans un usage de groupe, faire usage d'une projection, via un smartboard
- en second, vous trouverez un aperçu des définitions des concepts du 6 x 5 qui sont reprises dans le checker EFP. Il est conseillé d'imprimer ce formulaire en format A 3

- afin d'atteindre une consistance satisfaisante en usage individuel ou dans le cadre de discussions de groupe il est conseillé de mettre en parallèle les tableaux avec l'EFP checker. Il est également utile de surligner quelques mots clés dans la liste de définitions. L'expérience nous apprend - quand nous ne l'avons pas fait - que le fait de tester l'approche des phénomènes ou l'exécution d'un projet, ... se fait souvent trop superficiellement et, de ce fait, perd tout son sens.
- Dès le moment où l'utilisateur de l'EFP checker est suffisamment accoutumé aux différentes définitions et aux applications pratiques, le tableau reprenant les définitions devient superflu.
- Comme troisième moyen d'aide, vous trouverez une liste non limitative de questions qui pourront vous aider afin d'utiliser l'instrument de manière optimale.

Comment travailler avec l'EFP checker ? : **MANIERE DE TRAVAILLER**

- choisissez un thème (phénomène, projet, enquête, intervention, activité, ...) et inscrivez-le dans l'hexagone gris au milieu de l'EFP checker. Gardez le thème clair dans votre esprit (sous tous ses aspects) quand vous appliquerez l'EFP checker. Expliquez les principaux aspects du thème ou groupe quand vous travaillez en groupe.
- Déterminez si vous utilisez l'EFP checker dans le cadre d'une approche de phénomène ou d'exécution d'un projet, ... ou en tant qu'instrument d'évaluation. Indépendamment de cela posez vous les questions pertinentes qu'elles tiennent du passé ou relèvent de l'avenir. Dans les six cadres de la fonction de police orientée vers la communauté, des domaines d'organisations EFQM Pol Be, de la gestion optimale, de la sécurité sociétale, des parties prenantes et de la fonction de police guidée par l'information, vous trouverez une question globale, d'une part, relative à l'avenir de la phase PLAN, d'autre part, relative au passé de la phase CHECK.
- Mettez en parallèle le tableau avec les définitions (voir aide 2 dans ces fiches thématiques) et l' EFP checker et surlignez ou marquez éventuellement les mots-clés dans les définitions. En groupe, il peut être décidé de, ça et là, consacrer un temps plus ou moins long à chaque définition et à leur application concrète.
- Vous pouvez commencer où vous le souhaitez dans l'EFP checker. Vous pouvez passer volontairement d'un domaine d'organisation à une caractéristique, à un pilier, ... Vous ne devez pas respecter d'ordre précis entre les six différents composants, et encore moins entre les six piliers, caractéristiques, principes, ... qui en font partie.
- Par pilier, domaine d'organisation, principe, mesure, groupe de parties prenantes ou caractéristique, vous poserez un certain nombre de questions pertinentes qui vous permettront de déterminer dans quelle mesure l'approche du phénomène, la réalisation du projet, l'enquête, ... y satisfont. Comme exemples de questions, je vous renvoie à l'aide 3 de cette fiche thématique. Il est conseillé de passer par les questions sur le « quoi » et le « comment » (qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment - ou leur variante lequel, avec quoi, de quelle manière, avec quoi, ...) : voyez à cet égard la fiche thématique « les questions « quoi » et « comment » dans le domaine « management des moyens ».
- Les 6 x 5 concepts de l'EFP checker sont parfois dépendantes l'une de l'autre, parfois un concept est une « condition » d'un autre ; de manière générale, les différents concepts se renforcent mutuellement. La force de l'excellence dans la fonction de police réside dans l'interdépendance entre les différents concepts. De ce fait, nous conseillons de tirer des lignes entre les différents concepts (6 x 5) dès que l'on remarque des liens ou des similitudes entre les différents concepts. Dès qu'un des concepts du 6 x 5 a été suffisamment étudié, discuté, il est conseillé de le « cocher ».
- Si, à l'occasion de votre exercice vous constatez que, après la planification de l'approche d'un phénomène ou l'exécution d'un projet, d'une action, ... davantage d'attention doit être accordée à un des éléments du 6 x 5, il convient d'indiquer, comme moyen mnémotechnique, dans le coin droit de l'EFP checker « PLAN : point d'attention ». La même chose peut être faite dans « CHECK : leçons à tirer » quand il s'agit de l'évaluation de l'approche d'un phénomène, de l'exécution d'un projet, ..., après leur exécution.

RECOMMANDATIONS

L'EFP est un vaste concept.

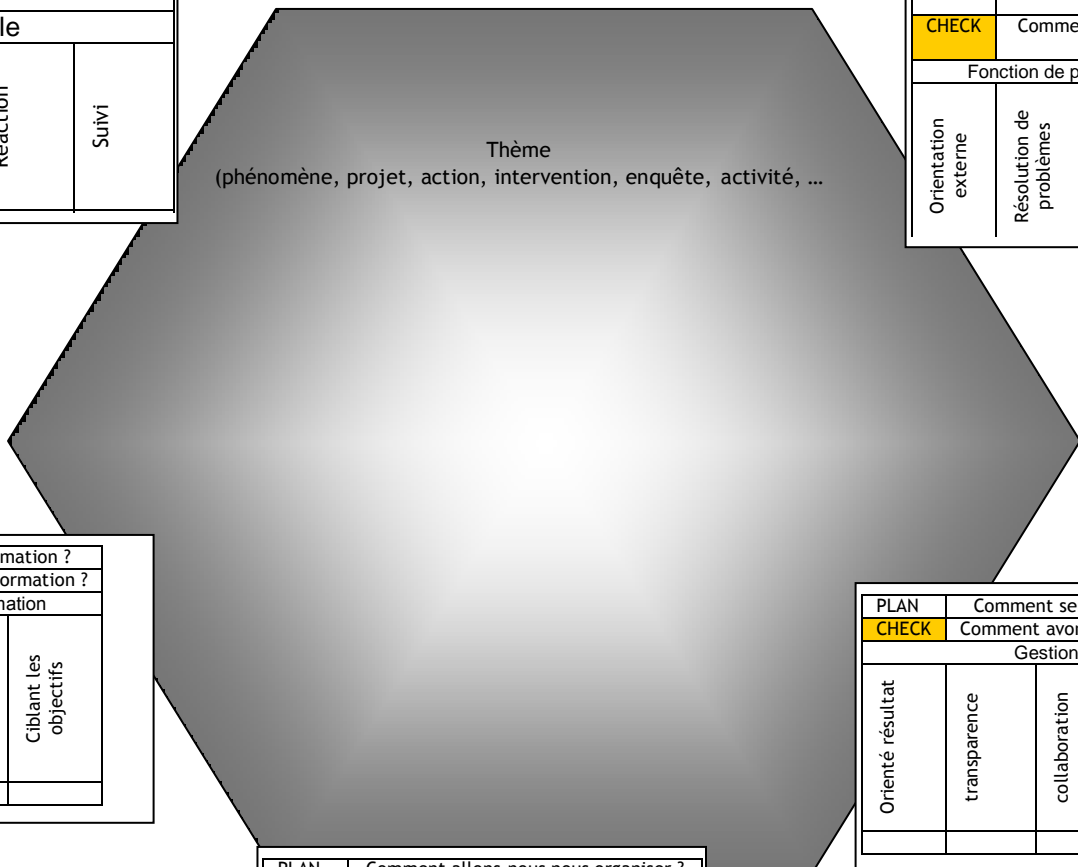
L'EFP checker, comme suite logique, est un instrument permettant de s'accoutumer à tous les aspects (6 x 5 concept) d'une excellence dans la fonction de police. C'est la raison pour laquelle vous trouverez ci-après un avertissement ainsi que quelques recommandation pour un usage optimal de cet instrument.

- n'essayez pas, lors de la première application, de discuter dans les détails les définitions de tous les concepts et de les relier au thème central. Prenez-en quelques-uns et étudiez les profondément. Lors de l'exploitation d'un autre thème, vous aurez l'occasion de choisir d'autres concepts et de les approfondir, jusqu'à ce que - avec ou sans groupe - arriviez à connaître les définitions dans les grandes lignes. Sans cela, l'exercice risque d'être long et difficile et pourrait mener à la démotivation en lieu et place de motivation. Sur base de votre accoutumance à la matière, regroupez les concepts de manière systématique par rapport aux thèmes que vous abordez.
- Essayez également - en suivant le même raisonnement - de ne pas tester chaque concept du 6 x 5 pour chaque thème que vous traiterez
- Il est mieux, même en phase de début, d'approfondir quelques concepts par thème que de survoler l'ensemble de ces concepts !

PLAN	Qui voulons-nous attirer ?
CHECK	Qui avons-nous impliqué ?
Parties prenantes	
Prestataires de services	Fournisseurs et partenaires
collaborateurs	Société (tiers)
	Donneurs d'ordre

PLAN	Qui peut prendre quelle mesure ?
CHECK	Qui a pris quelle mesure ?
Société sociétale	
Proaction	Prévention
Préparation	Réaction
	Suivi

PLAN	Comment allons-nous traiter l'orientation vers la communauté ?
CHECK	Comment avons-nous traité l'orientation vers la communauté ?
Fonction de police orientée vers la communauté	
Orientation externe	Résolution de problèmes
Partenariat	justification
	Implication capable



PLAN	Comment gérons-nous l'information ?
CHECK	Comment avons-nous géré l'information ?
Fonction de police guidée par l'information	
Déterminant les objectifs	Proactive et réactive
Apportant une plus-value	Échange
	Ciblant les objectifs

PLAN	Comment serons-nous performants ?
CHECK	Comment avons-nous été performants ?
Gestion optimale	
Orienté résultat	transparence
	collaboration
	Amélioration continue
	Leadership audacieux

PLAN	Comment allons-nous nous organiser ?
CHECK	Comment nous sommes-nous organisés ?
Domaines d'organisation EFQM Pol Be	
Leadership	Stratégie et politique
	Management des collaborateurs
	Management des moyens
	Management des processus

Excellence dans la fonction de police : les définitions du 6 x 5 / une aide pour l'EFP checker

1 x 5	Pilier 1 : orientation externe	Pilier 2 : résolution de problèmes	Pilier 3 : partenariat	Pilier 4 : justification	Pilier 5 : implication capable
Fonction de police orientée vers la communauté	<p>La police n'est pas contre ou en-dehors de la communauté mais bien en son centre. Elle est intégrée dans la société. Du fait de cette intégration, elle est rapidement et totalement consciente de ce qui est en cours en matière de sécurité, criminalité et de qualité de vie et s'y adapte. Lors de la détermination des objectifs policier et de sécurité, elle tient particulièrement compte des attentes de la population/des communautés.</p>	<p>Ce pilier réfère à l'identification et à l'analyse des causes possibles de la criminalité et aux causes de conflits au sein des communautés. La police ne réagit pas uniquement aux problèmes après qu'ils se soient produits mais elle essaye d'en identifier les causes et d'y travailler suffisamment à temps.</p>	<p>Ce pilier réfère à la prise de conscience de la police du fait qu'elle n'est pas seule responsable - et ne veut pas l'être - de la sécurité. Se soucier de la sécurité est une approche commune au sein de laquelle différents partenaires constituent les maillons d'une chaîne dans le cadre d'une approche intégrale et intégrée.</p>	<p>Ce pilier « rendre compte » nécessite le développement de mécanismes par lesquels la police peut rendre compte quant aux réponses qu'elle offre aux questions et aux besoins de la société (des communautés) qu'elle sert.</p>	<p>Ceci signifie que tant pour les membres des services de police que pour les divers groupes de population des possibilités sont créées pour aborder ensemble les problèmes de sécurité, de qualité de vie et de criminalité, pour dispenser des services et développer ensemble sécurité et sûreté.</p>

2 x 5	Caractéristique 1 : déterminant les objectifs	Caractéristique 2 : proactif et réactif	Caractéristique 3 : offrant une plus-value	Caractéristique 4 : échange	Caractéristique 5 : ciblant les objectifs
Fonction de police guidée par l'information	<p>Un service de police sans information ni connaissance est une organisation aveugle peu fiable et peu efficace. L'information et la connaissance sont la base de tout travail de police tant pour ce qui concerne la fonction de police de base que spécialisée. En concertation avec et, sous le contrôle, des autorités compétentes, la police collecte les informations nécessaires pour atteindre les objectifs, pour gérer et exécuter avec succès les tâches administratives et judiciaires, pour en connaître les résultats et, après évaluation, en revoir, si nécessaire, les objectifs... Les diverses activités de la fonction de police guidée par l'information ne sont pas mises en œuvre par hasard. La collecte, l'analyse et l'utilisation de l'information se produisent effectivement d'une manière légale et sociétale (légitimité). Par la suite, la police effectue des choix, sur base de l'information, de la connaissance et de l'intelligence et met en œuvre des activités ciblées par rapport à cela. Sur cette base elle évalue et gère.</p>	<p>La majorité de l'information dans le travail de police est collectée et analysée de manière réactive, autrement dit, après qu'un incident ou un phénomène se soit produit. Même quand il existe des signes qu'un délit est en préparation et/ou que la qualité de vie et la sécurité sont menacées, la police doit collecter de l'information, l'analyser et, le cas échéant, faire des propositions aux autorités. A ce stade, on gère l'information de manière proactive.</p>	<p>L'organisation de police a le souci permanent de collecter, d'analyser, d'utiliser et de diffuser l'information nécessaire ayant un rapport concret avec la sécurité, la qualité de vie, la criminalité et le fonctionnement des services de police. Le but est toujours d'ajouter une valeur concrète en termes, par exemple, de davantage de sécurité routière, de réduction des nuisances, d'autorités plus informées, de moins de criminalité, ...</p>	<p>Travailler avec l'information exige la collaboration de tous les fonctionnaires de police. La majorité de l'information est disponible pour la police au sein des communautés locales ou, en d'autres termes, au sein de la population. Les autorités et les partenaires jouent également un rôle crucial. Sans collaboration, sans « préparation » de toutes les parties prenantes on peut difficilement gérer l'information. La fonction de police guidée par l'information est caractérisée par l'échange d'information.</p>	<p>La police oriente son travail sur base de sa connaissance et de sa vision sur l'apparition des phénomènes en matière de sécurité, de qualité de vie et de criminalité. L'information et la connaissance sont essentielles pour la gestion tant tactique, stratégique que tactique des activités policières aux niveaux administratif et judiciaire. Gérer sous entend également que des missions concrètes sont dévolues par les services compétents aux autres services de police ou aux fonctionnaires de police afin de collecter et de transmettre l'information nécessaire et correcte. Cela sous entend principalement un renvoi de la valeur ajoutée de l'information vers le « collecteur ».</p>

3 x 5	Principe 1 : orienté résultats	Principe 2 : transparence	Principe 3 : amélioration continue	Principe 4 :collaboration	Principe 5 : leadership audacieux
Gestion optimale	La direction de l'organisation mise sur la valeur ajoutée des efforts exigés et met cela en parallèle avec l'appréciation des différents groupes de parties prenantes	Les processus, leurs relations réciproques et les indicateurs de prestations sont déterminés et communiqués aux parties prenantes. Les tâches, compétences et responsabilités sont connues. Les coûts et les dépenses sont mesurés par (sous)partie de processus et chaque collaborateur connaît sa contribution aux résultats de l'organisation. Dans l'organisation, les « qui est responsable pour quoi » et « qui fait quoi, quand, pour quoi et avec quels moyens » sont clairs	Les résultats mesurés sont systématiquement comparés avec les buts expliqués dans la vision et la mission. Les tendances et les exceptions sont analysées et mènent à une amélioration durable. La direction stimule les collaborateurs à être porteurs de solutions innovantes et à l'échange de connaissances	Le management et les collaborateurs travaillent ensemble de manière professionnelle ; les buts personnels et ceux de l'organisation sont mis en correspondance. Les structures bureaucratiques sont abolies. On cherche à travailler en réseau avec des partenaires pour ajoutée une valeur ajoutée maximale pour l'ensemble	Les quatre principes précédents sont gérés sur base d'un leadership audacieux. Ceci signifie que la direction détermine un chemin « déifiant » sur base d'informations internes et externes. Elle porte, motive, écoute, elle n'évite pas - même pour elle-même - les conséquences elle est intègre et constante. Une fois une direction déterminée, elle est suivie. La persévérance est le maître mot. Ceci exige que chaque dirigeant soit intègre, persévérant, dynamique et puisse également parfois prendre des mesures impopulaires

4 x 5	Groupe 1 : bénéficiaires de service	Groupe 2 : fournisseurs et partenaires	Groupe 3 : collaborateurs	Groupe 4 : société	Groupe 5 : donneurs d'ordre
Parties prenantes	<p>Dans ce groupe, on retrouve le client-citoyen. Ce sont les bénéficiaires de l'offre de service policière ; répartis en différents groupes cibles, comme ayant droit, victimes, suspects, résidents d'un quartier, « communautés d'intérêts différents », ... pour autant qu'ils bénéficient des services de la police</p>	<p>On retrouve dans ce groupe tous les partenaires qui jouent un rôle dans la chaîne de sécurité, tant au niveau local, supra local, national qu'international. Exemples : services de prévention, services communaux, pompiers, hôpitaux, centre d'aide aux victimes, autres corps de police, Child focus, europol, interpol, ...</p>	<p>Tous les membres de la police intégrée sont à considérer comme des collaborateurs. Les groupes de collaborateurs sur base du sexe, de l'âge, du cadre, du niveau, ... peuvent avoir d'autres attentes</p>	<p>On retrouve ici principalement les inquiétudes et attentes de la société en regard de celles de la police au travers des groupes de parties prenantes ou groupes cibles ayant des intérêts communautaires et ceci tant au niveau local, supra local, national qu'international, sans pour autant qu'ils soient preneurs de services ou soient en contact direct avec la police. Exemples : commissions de circulation, réunions de quartier, groupements d'environnement, associations de commerçants, ONG, universités et écoles, ...</p>	<p>Dans ce groupe, on retrouve les autorités administratives et judiciaires tant aux niveaux local, intermédiaire qu'au niveau régional ou fédéral. Il s'agit des autorités qui d'une manière ou d'une autre exercent un pouvoir, peuvent intervenir au niveau gestion et avoir une surveillance sur la police. Exemples : bourgmestres, procureur du Roi, collège des procureurs généraux, ministre de l'Intérieur, ministre de la Justice, gouverneur, ministre de la mobilité, ministre chargé de l'environnement</p>

5 x 5	Domaine d'organisation1 :leadership	domaine d'organisation 2 : stratégie et politique	Domaine d'organisation 3 :management des collaborateurs	Domaine d'organisation 4 :management des moyens	Domaine d'organisation5 :management des processus
Domaines d'organisation	<p>La manière selon laquelle la direction d'une organisation détermine le chemin, en regard de la réalité quotidienne et de circonstances en mouvance, afin d'atteindre les objectifs de cette organisation. La direction inspire également l'amélioration continue.</p> <p>Ici jouent un rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la vision de la direction sur le développement futur, - la structure et la culture de l'organisation pour pouvoir réaliser la vision - les facilités et l'appui qui sont offerts - le rôle d'exemple de la direction effectivement diffusé à tous les niveaux 	<p>Il s'agit de la manière selon laquelle l'organisation réalise sa mission au travers d'une stratégie claire et à destination de toutes les parties prenantes et traduit cette stratégie en une politique concrète, en plans, budget et processus. Il s'agit également des sources d'information liées à la stratégie et de la manière selon laquelle on communique la politique et la stratégie tant en interne qu'en externe.</p>	<p>La manière selon laquelle l'organisation implique, stimule, soutient et valorise ses collaborateurs afin qu'ils réalisent les objectifs de l'organisation. Ici jouent un rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion du personnel, qui est la base - l'investissement dans la connaissance et la valorisation du personnel pour en tirer le plus d'effet possible - le souci du bien être du collaborateur <p>les personnes sont là pour l'organisation mais l'organisation est également là pour les personnes</p>	<p>La manière selon laquelle sur base de la stratégie et de la politique, les moyens disponibles (argent, connaissance et technologie, matériel et facilités) sont attribués afin d'exécuter les activités de l'organisation de manière effective et efficiente. La manière selon laquelle l'organisation travaille en collaboration avec des fournisseurs et partenaires pour pouvoir agrandir la valeur ajoutée dans la chaîne se retrouve également dans le management des moyens</p>	<p>La manière selon laquelle l'organisation sur base de la stratégie et de la politique identifie ses processus, les développe, les maîtrise et, si nécessaire, les améliore ou les innove. Cela est toujours orienté vers l'ajout d'une valeur pour les groupes de parties prenantes. Il s'agit également de la manière selon laquelle on recherche un équilibre ente gestion sur base de procédures et instructions émanant de la direction d'une part et, d'autre part, le professionnalisme et l'autonomie de chaque collaborateur.</p>

6 x 5	Mesure 1 : proaction	Mesure 2 : prévention	Mesure 3 : préparation	Mesure 4 : réaction	Mesure 5 : suivi
Sécurité sociétale	<p>Il s'agit de l'anticipation des problèmes de sécurité, de criminalité et de qualité de vie, par la prévention et l'élimination de leurs causes indirectes et structurelles et de leur sujet. Exemples : interventions sur l'espace public et les infrastructures lors d'accidents de circulation. Il peut également s'agir d'un inventaire des risques, d'exécution d'études et de rédaction de rapports, de formulation de politique, de stimulation d'un travail formalisant, l'émission d'avis sur des événements de grande ampleur, la lutte contre les dégradations et l'amélioration de la qualité de vie dans les quartiers</p>	<p>Les mesures préventives sont orientées sur la prévention des causes situationnelles et directes et de leurs sujets quant aux problèmes de sécurité, de qualité de la vie, de criminalité et à la limitation de leurs conséquences. Il peut s'agir de l'émission d'avis, de délivrance d'autorisation, d'émission d'éclaircissement, d'augmentation de l'autonomisation, d'augmentation du sentiment de sécurité, de patrouilles pédestres, de développement d'un réseau d'information de quartier</p>	<p>En restant attentif à la maîtrise quotidienne des problèmes de qualité de vie, criminalité et de sécurité, on se soucie de mesures « préparatoires » par rapport auxquelles les partenaires en matière de sécurité peuvent réagir. Exemples : maintien en état et entretien de matériel, acquisition de nouveau matériel, l'offre de formation, le développement et le test de procédures, la réalisation de rendez-vous avec des partenaires, la concrétisation de plans catastrophes, la rédaction de protocoles, l'exécution d'exercices catastrophes</p>	<p>La réaction est l'intervention effective en cas de problèmes de sécurité, de qualité de vie et de criminalité. Exemples : constat d'infractions, recherche de délits, maintien de suspects, offre d'assistance lors d'accidents de roulage, l'annonce de phases d'alertes, l'assistance lors de situations catastrophiques (médical, psychologique, matérielle,...), la fermeture d'institutions, le retrait d'autorisations, la poursuite et la sanction de suspects, l'exécution de peines de prison ou autres mesures</p>	<p>La suivi consiste en la prise de mesures permettant de retourner à une situation « normale ». Elles accordent de l'attention à l'accueil et à l'accompagnement des victimes et à l'accompagnement et à la poursuite des auteurs. L'évaluation des mesures prises et la prise de responsabilités relèvent également du suivi. Le suivi contribue également à une meilleure sécurité sociétale. On y retrouve l'offre d'un abri, le soutien psychologique, la réparation ou l'indemnisation pour des dégâts anciens, la prévention de dégâts nouveaux, la « revisite », la réintégration, l'analyse des méthodes de travail adaptées, l'évaluation de l'intervention de tous les partenaires lors d'une catastrophe, la communication via les médias par rapport aux incidents relatifs à l'(in)sécurité, ...</p>

Questions possibles pour « la fonction de police orientée vers la communauté » (pas limitatif)

Pilier 1 : orientation externe

PLAN

CHECK

qui sont les parties concernées par ce thème ?
comment pouvons-nous savoir ce qu'ils attendent de nous ?
dans quelle mesure connaissons-nous tous les aspects du thème ?
comment pouvons-nous collecter des informations complémentaires ?chez qui pouvons-nous collecter de l'information ?
...

qui a été concerné par ce thème ?
dans quelle mesure savions-nous ce qu'ils attendaient de nous ?
comment avons-nous acquis nos informations ?
comment sommes-nous arrivés à savoir que nous répondions aux attentes ?
...

Pilier 2 : résolution de problèmes

PLAN

CHECK

Quel est le problème ou le défi du thème ?
Quelles en sont les causes possibles ?
Comment arrivons-nous à intervenir à temps ?
Quelles sont les étapes pour aborder le thème ou le défi ?
Comment allons-nous savoir que nous avons réussi ?
...

Quelle était la juste description (définition) du thème ?
Quelles causes en sont à la base ?
Comment avons-nous abordé ces causes ?
Comment savons-nous que nous avons réussi ?
Dans quelle mesure pouvons-nous prévenir le problème ?

Pilier 3 : « partenariat »

PLAN

CHECK

Quels sont nos partenaires potentiels au sein de ce thème ?
Qui prend en charge ?
Quels accords devons-nous conclure avec les partenaires ?
Quelles sont les attentes de nos partenaires ?
Que pouvons-nous apporter à nos partenaires ?

Quels partenaires avons-nous impliqués ?
Comment et par qui la prise en charge a-t-elle été réalisée ??
Comment des accords clairs ont-ils été conclus ?
Comment savons-nous que nous avons satisfait aux attentes ?
Quelle valeur ajoutée les partenaires ont-ils offert ?

Pilier 4 : « justification »

PLAN

CHECK

À qui devons-nous rendre compte ?
De quelle manière le ferons-nous ?
Quand rendons-nous compte ?
Quels indicateurs suivrons-nous ?
Comment allons-nous collecter des données chiffrées ?

Quels indicateurs avons-nous déterminés à l'avance ?
De quelle manière avons-nous collecté les données chiffrées ?
À qui avons-nous rendu compte ?
Quand et comment l'avons-nous fait ?
Quelle était la satisfaction par rapport à la justification ?

Pilier 5 : implication capable

PLAN

CHECK

Comment pouvons-nous rendre le groupe cible autonome ?
Comment la population peut-elle apporter une contribution ?
Comment faisons-nous pour que nos policiers se sentent concernés par le thème ?
Quelles mesures devons-nous prendre pour pouvoir aborder le thème avec expertise ?

Comment avons-nous aidé le groupe cible à être davantage autonome ?
Comment avons-nous impliqué nos policiers ?
Qu'avons-nous fait pour appréhender le thème avec expertise ?
Quelle contribution la population a-t-elle pu apporter ?...

Questions possible pour « les domaines d'organisation EFQM Pol Be » (non limitatives)

Domaine d'organisation 1 : leadership

PLAN

Comment le thème s'intègre-t-il dans notre vision ?
De quelle manière notre structure offre-t-elle une valeur ajoutée pour le thème ?
Comment prévenons-nous la résistance ?
Comment les dirigeants peuvent-ils remplir leur rôle d'exemple ?
Quel soutien devons-nous prévoir ?

CHECK

De quelle manière le thème a-t-il contribué à la réalisation de la vision ?
Quelle valeur ajoutée a constitué notre structure ?
Comment avons-nous abordé la résistance ?
Comment les dirigeants ont-ils donné l'exemple ?
Quel soutien a-t-il été prévu ?

...

Domaine d'organisation 2 : stratégie et politique

PLAN

Que voulons-nous exactement atteindre ?
Quels moyens et quelles personnes devons-nous engager à cet effet ?
Quelles activités devons-nous exactement planifier ?
Comment pouvons-nous mesurer que nous avons réussi ?
Comment allons-nous rendre compte ?

CHECK

Dans quelle mesure avons-nous atteint nos objectifs ?
Dans quelle mesure l'engagement de personnes et de moyens a-t-il été efficient ?
Quelles activités ont constitué la valeur ajoutée la plus importante ?
Quels résultats avons-nous atteints ?
Comment et à qui avons-nous rendu compte ?

...

Domaine d'organisation 3 : management des collaborateurs

PLAN

De quelles mesures statutaires devons-nous tenir compte ?
Quelles compétences devons-nous encore perfectionner ?
Quels collaborateurs faisons-nous mieux d'engager ?
Comment abordons-nous la motivation et l'implication ?
De quelle manière allons-nous valoriser nos collaborateurs ?

CHECK

Qu'est ce qui s'est bien ou mal passé par rapport à l'application du statut ?
Qui manque de quelles compétences ?...
Qu'apprenons-nous de l'engagement de nos collaborateurs ?
Comment pouvons-nous à l'avenir encore augmenter la motivation et l'implication ?
Comment avons-nous valorisé nos collaborateurs ?

...

Domaine d'organisation 4 : management des moyens

PLAN

Qu'en est-il du rapport coût-dépense ?
Quelle technologie devons-nous acquérir ?
avec quels « connaissances » externes (experts ?) devons-nous prendre contact ?
quels moyens devront être utilisés ?
avec quelle efficacité les moyens sont-ils engagés ?

CHECK

Dans quelle mesure les coûts contrebalancent-ils les dépenses ?
Quelle technologie a offert une valeur ajoutée ?
quelle était la valeur ajoutée de l'appel aux connaissances externes ?
comment les moyens peuvent-ils être engagés encore plus efficacement ?
quels moyens apportent une valeur ajoutée ?

...

Domaine d'organisation 5 : management des processus

PLAN

Comment clarifions-nous le « sui doit faire quoi » ?
Comment et avec qui collaborons-nous ?
Comment la qualité du travail est-elle contrôlée ?
Comment tirons-nous des leçons pour nos activités futures ?
Comment gérons nous ?

CHECK

Dans quelle mesure les tâches et responsabilités ont-elles été clairement délimitées ?
Comment s'est déroulée la collaboration ?
Quels manquements ou erreurs ont été constatés ?
Quelles leçons tirons-nous des actions mises en œuvre ?
Comment avons-nous géré ?

...

Questions possibles pour « la gestion optimale » (non limitatives)

Principe 1 : orienté résultat

PLAN

De quelles attentes, et de qui tenons-nous compte ?
Que voulons-nous exactement atteindre ?
Quelle sera la valeur ajoutée de nos efforts ?
Comment mesurons-nous l'appréciation des parties prenantes ?
Comment les dirigeants mèneront-ils les collaborateurs vers le résultat « prédéterminé » ?

CHECK

De quelles attentes et de qui avons-nous tenu compte ?
Dans quelle mesure avons-nous atteint nos objectifs ?
Quel a été le résultat de nos efforts ?
Comment avons-nous mesuré l'appréciation de nos parties prenantes ?
Comment avons-nous visé les résultats ?

Principe 2 : transparence

PLAN

Comment expliquons-nous qui est responsable pour quoi ?
Comment déterminons-nous le coût de nos efforts ?
Comment clarifions-nous ce qui est exactement attendu de chaque collaborateur ?
Comment allons-nous communiquer vers l'externe ce que nous allons faire et quels résultats nous voulons atteindre ?
Quels indicateurs allons-nous utiliser ?
...

CHECK

Dans quelle mesure les tâches et responsabilités étaient-elles claires ?
Comment avons-nous déterminé le coût de nos efforts ?
Comment avons-nous clarifié vis-à-vis de chacun de que nous attendions d'eux ?
Comment a été mise en œuvre la communication quant à ce que nous allons faire et quant aux résultats que nous souhaitons atteindre ?
Quelle a été la valeur ajoutée des indicateurs utilisés ?

Principe 3 : amélioration continue

PLAN

Comment allons-nous évaluer et analyser nos résultats ?
Qui allons-nous y impliquer ?
Comment allons-nous prendre en charge la gestion des manquements ?
Comment allons-nous partager nos expériences avec les autres ?
Comment allons-nous stimuler nos collaborateurs à appréhender les choses différemment et mieux ?

CHECK

Comment avons-nous évalué et analysé nos résultats ?
Qui y avons-nous impliqué ?
Comment avons-nous géré les manquements ?
Comment avons-nous partagé nos expériences avec les autres ?
Comment avons-nous stimulé nos collaborateurs à appréhender les choses différemment et mieux ?

Principe 4 : collaboration

PLAN

Comment abordons-nous une collaboration optimale entre les différents services ou divisions ?
Quels partenaires impliquons-nous dans ce cadre ?
Quels accords sont conclus avec les partenaires ?
Comment limitons-nous le plus possible l'administratif ?
Comment évaluons-nous la collaboration ?
...

CHECK

Dans quelle mesure la collaboration entre les différents services ou divisions s'est-elle déroulée de manière optimale ?
Quels partenaires avons-nous impliqué dans ce cadre ?
Quels accords ont été conclus avec les partenaires ?
Comment avons-nous limité l'administratif ?
Dans quelle mesure la collaboration avec les partenaires s'est-elle bien déroulée ?

Principe 5 : leadership audacieux

PLAN

Comment les activités planifiées cadrent-elles dans la vision ?
Que faisons-nous des comportements individuels qui ne cadrent pas dans la vision, mission, valeurs ?
Quelles mesures prenons-nous par rapport à l'intégrité ?
Quel rôle doivent remplir les dirigeants ?

CHECK

Comment avons-nous intégré notre approche dans la mission ?
Qu'avons-nous fait des comportements individuels qui ne cadrent pas dans la vision, mission, valeurs ?
Quelles mesures avons-nous pris par rapport à l'intégrité ?
Comment les dirigeants ont-ils rempli leur rôle ?
...

Questions possibles pour « la sécurité sociétale » (non limitatives)

Mesure 1 : proaction

PLAN

Quelles sont les causes structurelles et indirectes ?
Quels risques sont présents ?
De quelle manière allons-nous inventorier les causes et les risques ?
De quelle manière remplissons-nous notre fonction de signal ?
Quelles mesures pouvons-nous prendre nous-mêmes ?
...

Mesure 2 : prévention

PLAN

Quelles sont les causes directes et situationnelles ?
Quels sont les motifs ?
Quelles mesures préventives pouvons-nous prendre nous-mêmes ?
Quels partenaires pouvons-nous impliquer ?
Que devons-nous signaler aux autres ?

Mesure 3 : préparation

PLAN

Quels moyens devons-nous prévoir ?
quels accords doivent être conclus avec les partenaires ?
comment préparons-nous nos collaborateurs pour leurs tâches ?
quelles mesures doivent régulièrement être testées ?
comment nous tenons-nous prêts pour d'éventuelles interventions ?

Mesure 4 : réaction

PLAN

Quels symptômes exigent d'être approchés ?
Qui va prendre en charge ? qui coordonne ?
Quelles mesures exécutons-nous nous-mêmes ?
Comment communiquons-nous avec les partenaires ?
Comment contrôlons-nous la qualité de l'intervention ?

Mesure 5 : suivi

PLAN

De qui tient-on compte pour le suivi ?
Quelles mesures pouvons-nous prendre nous-mêmes ?
Pour quelles affaires nous renvoyons-nous vers les partenaires ?
De quelle manière évaluons-nous les interventions ?
Comment rendons-nous compte ? comment communiquons-nous par rapport aux interventions ?

CHECK

Quelles étaient les causes structurelles et indirectes ?
Quels risques étaient présents ?
De quelle manière avons-nous inventorié les risques et les causes ?
Comment avons-nous rempli notre fonction de signal ?
Quelles mesures avons-nous pu prendre nous-mêmes ?
...

CHECK

Quelles étaient les causes directes et situationnelles ?
Quels étaient les motifs ?
Quelles mesures préventives avons-nous pris nous-mêmes ?
Quels partenaires avons-nous impliqués ?
Qu'avons-nous signalé aux autres ?
...

CHECK

Quels moyens avons-nous prévus ?
Quels rendez-vous avons-nous conclus avec les partenaires ?
Comment avons-nous préparé nos collaborateurs pour leurs tâches ?
Quelles mesures avons-nous testées ?
Comment avons-nous été prêts pour d'éventuelles interventions ?
...

CHECK

Quels symptômes étaient à la base de notre approche ?
Qui a pris en charge ? qui a coordonné ?
Quelles mesures avons-nous nous-mêmes exécutées ?
Comment avons-nous communiqué avec nos partenaires ?
Comment avons-nous contrôlé la qualité de l'intervention ?

CHECK

De qui a-t-il été tenu compte pour le suivi ?
Quelles mesures avons-nous prises nous-mêmes ?
Pourquoi avons-nous renvoyé ?
Comment avons-nous évalué les interventions ?
Comment avons-nous rendu compte ? Comment avons-nous communiqué par rapport aux interventions ?

Questions possibles pour « les parties prenantes » (non limitatives)

Groupe 1 : bénéficiaires de services

PLAN

Qui sont les bénéficiaires directs de nos efforts ?
Qu'attendent-ils exactement de nous ?
Qu'attendons-nous d'eux ?
Comment pouvons-nous les associer ou les rendre plus autonomes ?
Comment savons-nous que nous satisfaisons aux attentes ?

CHECK

Qui étaient les bénéficiaires directs de nos efforts ?
Qu'attendaient-ils exactement de nous ?
Qu'attendions-nous d'eux ?
Comment les avons-nous associés ou rendus plus autonomes ?
Comment savons-nous que nous avons satisfait aux attentes ?
...

Groupe 2 : fournisseurs et partenaires

PLAN

Qui sont nos partenaires ?
Qui sont les fournisseurs éventuels ?
Qu'attendent-ils exactement de nous ?
Qu'attendons-nous d'eux ?
Comment pouvons-nous les associer ?...

CHECK

Qui étaient nos partenaires ?
Qui étaient les éventuels fournisseurs ?
Quelles étaient leurs attentes par rapport à nous ?
Quelles étaient nos attentes par rapport à eux ?
Comment les avons-nous associés ?

Groupe 3 : collaborateurs

PLAN

Quels collaborateurs sont intéressés par le thème ?
Qu'attendent-ils du corps ?
Qu'attend la direction de corps par rapport à eux ?
Quels collaborateurs engageons-nous ?
Comment les associons-nous ?

CHECK

Quels collaborateurs étaient intéressés par le thème ?
Quelles étaient leurs attentes par rapport au corps ?
Quelles étaient les attentes du corps par rapport à eux ?
Quels collaborateurs avons-nous engagés ?
Comment ont-ils été impliqués ?

Groupe 4 : société

PLAN

Quels groupes cible ont un intérêt indirect quant à nos efforts ?
Comment pouvons-nous collecter leurs attentes ?
Comment pouvons-nous éventuellement les impliquer ?
Comment allons-nous communiquer avec eux ?
Comment allons-nous savoir si nous répondons à leurs préoccupations ?...

CHECK

Quels groupes cible avaient un intérêt indirect quant à nos efforts ?
Comment avons-nous collecté leurs attentes ?
Comment les avons-nous impliqués ?
Comment avons-nous communiqué avec eux ?
Comment savons-nous que nous avons répondu à leurs préoccupations ?

Groupe 5 : donneurs d'ordre

PLAN

Quels donneurs d'ordre sont directement concernés par le thème ?
Qu'attendent-ils de nous ?
Comment leurs communiquons-nous nos attentes ?
Comment leur rendons-nous compte ?
Comment évaluons-nous la collaboration avec eux ?

CHECK

Quels donneurs d'ordre ont été directement concernés par le thème ?
Quelles étaient leurs attentes par rapport à nous ?
Comment leur avons-nous communiqué nos attentes ?
Comment leur avons-nous rendu compte ?
Comment avons-nous évalué notre collaboration avec eux ?...

Questions possibles pour « la fonction de police guidée par l'information » (non limitatives)

Caractéristique 1 : déterminant les objectifs

PLAN

De quelles informations disposons-nous ?
Comment allons-nous collecter des informations complémentaires ?
Comment analysons-nous l'information pour la rendre utilisable pour la détermination des objectifs ?
De quoi tenons-nous compte pour collecter l'information de manière légale et légitime ?
Comment tirons-nous des informations sur base des actions exécutées pour améliorer notre fonctionnement de manière continue ?
...

Caractéristique 2 : proactif et réactif

PLAN

De quelle information disposons-nous par rapport aux événements passés ?
De quelle information disposons-nous par rapport aux événements futurs ?
Disposons-nous de la bonne information pour atteindre nos résultats ?
De quelle information avons-nous encore besoin ?
Comment allons-nous collecter de l'information complémentaire ?

Caractéristique 3 : offrant une plus-value

PLAN

Qu'est-ce qu'une information nécessaire ?
Qu'est-ce qu'une information utile ?
Qu'est-ce qu'une information superflue ?
Quelle valeur ajoutée l'information disponible peut-elle apporter ?
Comment allons-nous collecter, stocker, analyser, utiliser et diffuser cette information de manière optimale ?

Caractéristique 4 : échange

PLAN

Quels collaborateurs disposent de quelle information ?
Quels partenaires et autorités disposent d'information ?
De quelle information disposent les bénéficiaires de services ?
Comment organisons-nous un échange optimal de l'information ?
Quelle information devons-nous signaler à qui ?
...

Caractéristique 5 : ciblant les objectifs

PLAN

Quelles missions concrètes découlent de l'information disponible ?
Quelles missions prévoyons-nous pour la collecte d'information complémentaire ?
Comment allons-nous estimer la valeur ajoutée de l'information collectée ?
Comment allons-nous associer la valeur ajoutée à l'information disponible ?

CHECK

De quelles informations disposons-nous ?
Comment avons-nous collecté l'information complémentaire ?
Comment l'information a-t-elle été analysée et rendue utilisable pour la détermination des objectifs ?
Comment a-t-on été soucieux d'une information légale et légitime ?
Comment l'information a-t-elle été retirée des activités mises en œuvre pour améliorer le fonctionnement du corps de manière continue ?
...

CHECK

De quelle information disposons-nous quant aux événements passés ?
De quelle information disposons-nous par rapport à des événements futurs ?
Disposons-nous de la bonne information afin d'atteindre les résultats prédéterminés ?
Quelles informations nous manquaient ?
Comment avons-nous collecté l'information complémentaire ?

CHECK

Quelle information est apparue nécessaire ?
Quelle information est apparue utile ?
Quelle information est apparue superflue ?
Quelle valeur ajoutée l'information disponible a-t-elle ajoutée ?
Comment l'information a-t-elle été collectée, stockée, analysée, utilisée et diffusée de manière optimale ?

CHECK

Quels collaborateurs disposaient de quelle information ?
Quels partenaires et autorités disposaient d'information ?
De quelles informations disposaient les bénéficiaires de services ?
Comment nous sommes-nous organisés pour un échange optimal de l'information ?
Quelle information avons-nous signalée à qui ?

CHECK

Quelles missions concrètes ont découlé de l'information disponible ?
Quelles missions avons-nous données pour collecter de l'information complémentaire ?
Comment a-t-on estimé la valeur ajoutée de l'information collectée ?
Comment la valeur ajoutée de l'information collectée est-elle restituée au « collecteur d'information »...