

Zone de police 5314



**Police**

Condroz-Famenne

# « Lettre de mission »

Commissaire divisionnaire de police Jean-Pierre DESCY

*« Il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne sait où il va ».*

Sénèque

(4 av. J.-C. - 12 avril 65 ap. J.-C., philosophe et homme d'état romain)

Septembre – Octobre 2017

## AVANT-PROPOS

En date du 15 juin 2017, le Conseil de police a pu prendre connaissance du rapport d'activité 2016 de la zone de police Condroz-Famenne. Le document avait également mis en parallèle des données 2010 et 2016 de manière à faire état des évolutions les plus marquantes et significatives.

Ce moment a été une étape privilégiée pour les autorités de la zone car il a pu – je l'espère – vous donner un éclairage sur nos activités opérationnelles d'une part, mais également sur les éléments d'organisation de notre structure policière locale.

Au cours de cette même séance, il a été annoncé qu'une présentation d'une « Lettre de mission » » serait réalisée après l'été.

Le moment est venu de vous présenter la transition vers les fils conducteurs et les balises de travail qui devront guider mon action lors de ce premier mandat de chef de corps (2016-2021).

Dans la suite logique du rapport d'activité, cette « Lettre de mission » vous propose de prendre connaissance - et de valider ensuite - les objectifs stratégiques que je propose de développer, en adéquation avec nos politiques de travail et nos moyens disponibles.

Les éventuels amendements, avant validation ou en cours de mandat, restent possibles. Ce document n'est en effet pas immuable mais doit, au contraire, s'ajuster aux changements majeurs que nous pourrions rencontrer.

La présente « Lettre de mission » a été examinée et approuvée par le Collège de police en sa séance du 26/09/2017 ;

Je vous remercie déjà de l'attention que vous porterez à ce document de travail et vous en souhaite déjà une bonne lecture.

## TABLE DES MATIERES

<i>AVANT-PROPOS</i> .....	2
<i>INTRODUCTION</i> .....	4
Signataire .....	4
Références.....	4
Objet de la «Lettre de mission» .....	4
Entrée en vigueur et durée .....	5
Eléments de contextualisation sur la zone de police Condroz-Famenne .....	5
<i>POLITIQUE GENERALE</i> .....	7
Mission – Vision – Valeurs.....	7
Ressources humaines disponibles.....	8
Moyens matériels disponibles .....	9
<i>OBJECTIFS 2016-2021</i> .....	10
Méthodologie générale.....	10
Engagements.....	10
Preliminaires .....	10
Période du 22 décembre 2016 au 1-er septembre 2017: Les prises de repères.....	11
Phase 1 : observation, information et consultation .....	11
Phase 2 : Découvrir, prendre part et évoluer au sein des structures de travail .....	12
Les autorités de la zone .....	12
Les organismes/plateformes de travail .....	13
Les partenaires externes.....	13
Les partenaires internes .....	13
Période 01 septembre 2017 – 21-12 2021 : vers le futur (21-12-2021).....	14
Méthodologie .....	14
Objectifs Stratégiques.....	16
« Shared Values » : les valeurs, missions et les objectifs.....	16
« Strategy » : la stratégie : orientation stratégique.....	17
« Structure » : la façon dont est organisée la zone de police .....	17
« Systems »: processus formels et informels.....	20
« Staff » : les Ressources humaines.....	23
« Skills » : les compétences – aptitudes - capacités .....	23
« Style » : la culture de l’entreprise .....	25

## INTRODUCTION

### Signataire

Jean-Pierre DESCY, Chef de zone de la zone de police 5314 (Condroz-famenne)

### Références

La « Lettre de mission » est légalement prévue par arrêté royal du 30 mars 2001 portant position juridique du personnel des services de police (PJPol/Mammoth)

- Art. VII.III.39 : *La « Lettre de mission » est déterminée par :1° le conseil communal ou de police en ce qui concerne le chef de corps ;(...) Dans tous les cas, une copie de la « Lettre de mission » est transmise à l'inspecteur général.*
- Art. VII.III.40 : *La « Lettre de mission » est adaptée, sur proposition de l'autorité ou bien du mandataire, suite à des modifications essentielles des objectifs du mandat à atteindre et/ou des moyens mis à disposition pour atteindre ces objectifs. (...)*
- Art. VII.III.88 : (...) *Sous peine d'irrecevabilité, le mandataire qui sollicite le renouvellement de son mandat joint à sa demande de renouvellement un rapport d'activité rédigé notamment selon les objectifs repris dans sa « Lettre de mission ». (...)*
- Art. VII.III.96 : *Le mandat est exercé conformément à la « Lettre de mission », le cas échéant déjà modifiée, fixée lors de la désignation du mandat. (...)*

On prendra également en compte l'Arrêté ministériel du 11-01-2006 fixant la description de fonction d'un chef de corps et des exigences de profil qui en découlent

### Objet de la «Lettre de mission»

La présente « Lettre de mission» porte sur la manière dont le chef de zone exécute, pour la période 2016-2021, la mission, les tâches et les compétences qui lui sont confiées et plus particulièrement assurer la gestion de la zone de police Condroz-Famenne. Sur ce point, on se rappellera et on retiendra essentiellement ce qu'il est attendu d'un chef de corps<sup>1</sup> : Chaque corps de police est placé sous la direction d'un Chef de Zone (appelé également Chef de Corps). Il est responsable de l'exécution de la gestion policière et plus précisément du Plan Zonal de Sécurité (PZS). Le Chef de corps :

- est chargé de la direction, l'organisation et de la répartition des tâches au sein du corps de police local. Il est responsable de l'exécution et de la gestion de ce Corps, des missions à caractère local, des directives concernant les missions à caractère fédéral et des réquisitions.
- exerce ces compétences sous la responsabilité du Collège de Police :
  - Le Chef de corps est aussi chargé de la préparation des affaires qui doivent être soumises au Conseil de Police ou au Collège de Police et assiste aux séances du Collège et du Conseil. Toute correspondance émanant du Conseil de Police et du Collège de Police, signée par le Président, est aussi signée par le Chef de Zone.

---

<sup>1</sup> Les missions et domaines de responsabilité du chef de corps sont décrits dans divers textes dont les principaux textes sont :  
 - la loi du 5 août 1992 sur la fonction de police et la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux ;  
 - l'arrêté ministériel du 11-01-2006 fixant la description de fonction de chef de corps et les exigences de profil qui en découlent ;

- En vue d'une bonne gestion du corps de police, le Chef de Zone informe sans délai le Collège de Police de tout ce qui concerne le corps de police local et l'exécution de ses missions. Il l'informe également des initiatives que la police locale compte prendre dans le cadre du plan zonal de sécurité. Chaque mois, il fait rapport au Collège de Police concernant le fonctionnement du corps de police et les interventions de son personnel.
  - contrôle et exerce des compétences inhérentes à la qualité d'officier de police administrative
  - contrôle et exerce des compétences inhérentes à la qualité d'officier de police judiciaire
  - est responsable final en matière de contrôle interne
  - entretient des relations externes
  - assure la bonne exécution des entretiens d'évaluation et de fonctionnement

Dans chaque Zone de police est instauré un Conseil Zonal de Sécurité au sein duquel est organisée une concertation systématique entre les Bourgmestres, le Procureur du Roi, le Chef de Zone de la Police Locale et le directeur coordonnateur administratif de la police fédérale ou son délégué.

Compte tenu de l'éclairage apporté sur les missions dévolues au Chef de corps, la « Lettre de mission » au niveau d'une police locale peut être définie<sup>2</sup> comme étant :

- une note de politique générale établie sous forme de contrat passé entre le mandataire et l'autorité désignée ;
- le reflet d'une recherche de dialogue aux fins de construire ensemble le cadre de travail pour l'action du mandataire ;
- Un ensemble d'orientations et les balises devant être le fruit d'un dialogue constant ;
- un document ouvert aux échanges et ajustements si nécessaire ;
- un instrument de pilotage et de suivi : « lors de son renouvellement de mandat, le chef de corps devra rentrer un rapport synoptique afin de démontrer qu'il a bien rempli sa mission de la manière souhaitée. La « Lettre de mission » servira de base à la discussion, voire de guide de conduite »<sup>3</sup>

Par la présente « Lettre de mission », et pour la période d'exécution de ce mandat je souhaite présenter :

- un processus de collaboration où seront mis en avant des engagements et des objectifs qui me semblent devoir être réalisés ;
- Un outil de bonne gouvernance : la « Lettre de mission » concourt au développement et à la mise en place d'une gestion participative au sein de la zone de police en vue de garantir une exécution professionnelle de nos missions envers nos partenaires, mais surtout vis-à-vis de la population en droit de pouvoir compter sur une organisation policière efficiente et efficace.

## Entrée en vigueur et durée

La « Lettre de mission » entre en vigueur le 22 décembre 2016 (date de prestation de serment) et reste valable pour une durée de 05 ans, qui se termine le 21 décembre 2021.

## Éléments de contextualisation sur la zone de police Condroz-Famenne

La zone de police Condroz-Famenne, matricule 5314, est une zone de police de la province de Namur qui couvre les communes de Ciney Hamois, Havelange et de Somme-Leuze. Elle a été créée début 2002 comme toutes les autres zones de police locales belges.

La province de Namur est divisée en 13 zones de police locale.

<sup>2</sup> Manuel de gestion de la police locale, Politeia, décembre 2016, titre 1, p. 20-21

<sup>3</sup> idem, p. 21

La zone de police 5314 couvre une surface de 423,8 km<sup>2</sup> avec environ 34 000 habitants.  
La progression démographique 2000-2016 affiche une augmentation de 14,7% au niveau du territoire de la zone.

La zone de police fait partie de l'arrondissement administratif de Dinant relève du ressort judiciaire de Namur depuis la réforme instaurant le redécoupage du paysage juridique en première instance par province. Le territoire de la zone se caractérise par un habitat de type rural à l'exception de CINEY qui comporte un centre urbain relativement développé. Le facteur démographique au sein de la zone est en outre fortement influencé par la présence de nombreux campings/caravanings, parcs résidentiels de week-end et de secondes résidences. Cette caractéristique affecte essentiellement la commune de SOMME-LEUZE.

En ce qui concerne le niveau de vie, la Zone affiche une configuration à deux vitesses. Les communes de HAMOIS et CINEY détiennent un revenu moyen par habitant supérieur à la moyenne de la région wallonne, ce qui n'est pas le cas des deux autres entités. La commune de HAVELANGE est suivie de près par le CRAC<sup>4</sup> au niveau de ses finances.

Avec ses 5.500 emplois, CINEY, constitue le pôle d'emplois de la zone, essentiellement dans le domaine de l'agroalimentaire, sans oublier l'importance de ses foires (puces, antiquités, bourse aux armes, rétro-moteur,...) de son enseignement (entre autres, 04 établissements d'enseignement secondaire et 01 du niveau enseignement supérieur) et de son commerce (250 magasins). Les axes majeurs de ce secteur sont le marché aux bestiaux (le premier d'Europe avec 3.500 bêtes par semaine), le centre de zootechnie (capitale du Blanc Bleu Belge), et de son Institut Supérieur d'Agronomie.

Au niveau des entreprises, on citera à Ciney le Groupe Ronveaux (béton) avec plus de 400 membres du personnel toujours implanté au cœur de la ville.

La zone de police n'a qu'un établissement classé SEVESO seuil bas : les entreprises Henrotte à SOMME-LEUZE (produits gaziers).

La Zone recèle également quelques attraits touristiques non négligeables tels que le Domaine Provincial de Chevetogne (12.000 visiteurs par jour de week-end estival) et la vallée de l'Ourthe. La majeure partie du territoire de nos villages est affectée à l'agriculture et la sylviculture.

Certaines spécificités de la Zone méritent également d'être soulignées (liste non exhaustive) dans la mesure où elles peuvent avoir des répercussions sur le travail policier :

- le nouveau hall des foires de CINEY (CINEY EXPO)
- l'Inspection Vétérinaire à CINEY
- les abattoirs de CINEY
- le Service Résidentiel Jeunes de SCHALTIN et l'Institut Medico Social de CINEY
- la gare de CINEY (ligne BRUXELLES-LUXEMBOURG)
- le réseau autoroutier et routier important (E411, N4, N63, N97)
- les institutions de placement pour mineurs
- les internats scolaires
- le clos d'équarrissage de HAPPE
- les parcs d'activités économiques de CINEY, ACHENE, BAILLONVILLE et HAMOIS ; celui d'HAVELANGE (services-artisanat) est actuellement en phase de développement
- le centre culturel de CINEY
- le siège social de l'Association Wallonne de l'Elevage à CINEY
- les nombreuses kermesses de villages
- les passages de diverses courses automobiles et cyclistes
- deux dancings (Ciney)
- etc.

Au niveau de la criminalité, les chiffres sont stables. Entre 2000 et 2016, il ressort qu'environ 2200 faits sont enregistrés chaque année. Les accidents de roulage avec dégâts matériels progressent à raison de 10% sur cette même période (environ 900 en 2016), avec toutefois une faible diminution au niveau des accidents avec lésions corporelles (100/an).

---

<sup>4</sup> Centre Régional d'Aide aux Communes

L'activité policière de la zone connaît une réelle augmentation, représentant en termes d'heures prestées entre 2010 et 2016, une hausse de 48% autour de l'encadrement des divers événements nécessitant des services d'ordre et de maintien de l'ordre, principalement en interne de la zone.

## POLITIQUE GENERALE

### Mission – Vision – Valeurs<sup>5</sup>

Un des préalables essentiels à toute écriture de « Lettre de mission » consiste à considérer la philosophie managériale régissant la zone de police à mon arrivée.

Traditionnellement déclinée autour des notions « Mission, Vision Valeurs », cet axe de travail a été :

- présenté dans le Plan Zonal de Sécurité (PZS) 2014-2017 qui sera prolongé jusqu'en 2018/2019
- reconduit dans notre Règlement d'Ordre Intérieur (2014).

Extrait PZS 2014-2017 (2018/2019) :

#### **Mission**

*Comme composante du service de police intégré, la Zone de Police CONDROZ-FAMENNE contribue, sous l'autorité et la responsabilité de ses autorités, à la sécurité et à la qualité de vie dans la société dans un environnement respectant les fondements de l'Etat de droit.*

*Elle réalise cette mission de plusieurs manières :*

- *En y assurant la fonction de police de base qui comprend toutes les missions de police administrative et judiciaire nécessaires à la gestion des phénomènes et des événements locaux.*
- *En y accomplissant certaines missions policières à caractère fédéral.*
- *En y privilégiant les sept fonctionnalités de base que sont le travail de quartier, l'accueil, l'intervention, l'assistance policière aux victimes, la recherche et l'enquête locale, le maintien de l'ordre public et la circulation.*
- *En tenant compte des principes du fonctionnement intégré.*
- *En synergie avec les autres partenaires*

#### **Vision**

*En tant que membres de la Zone de Police CONDROZ-FAMENNE, nous veillons à nous intégrer de façon optimale dans la communauté locale. En partenariat avec la police fédérale notamment, nous cherchons, en nous acquittant de l'entièreté de nos missions, à atteindre l'excellence dans la fonction de police.*

*Pour y parvenir, nous continuons à entretenir et développer les aptitudes, les connaissances ainsi que le bien-être de nos collaborateurs. Nous nous attachons à développer ensemble un Corps de police performant dont la notoriété se fonde sur un label de qualité caractérisé par la faculté de rendre compte, le dynamisme, la créativité et l'amélioration continue.*

#### **Valeurs<sup>6</sup>**

*Soucieux de relever ce challenge, nous l'abordons dans l'esprit du code de déontologie, en souscrivant sans réserve aux valeurs de la police intégrée<sup>7</sup> qui sont:*

<sup>5</sup> Ce trio Mission-Vision-Valeurs a été reconduit en l'état

<sup>6</sup> Les valeurs sont, par définition, des notions abstraites. Au sein de la police intégrée, les valeurs sont formulées concrètement dans un code de déontologie.

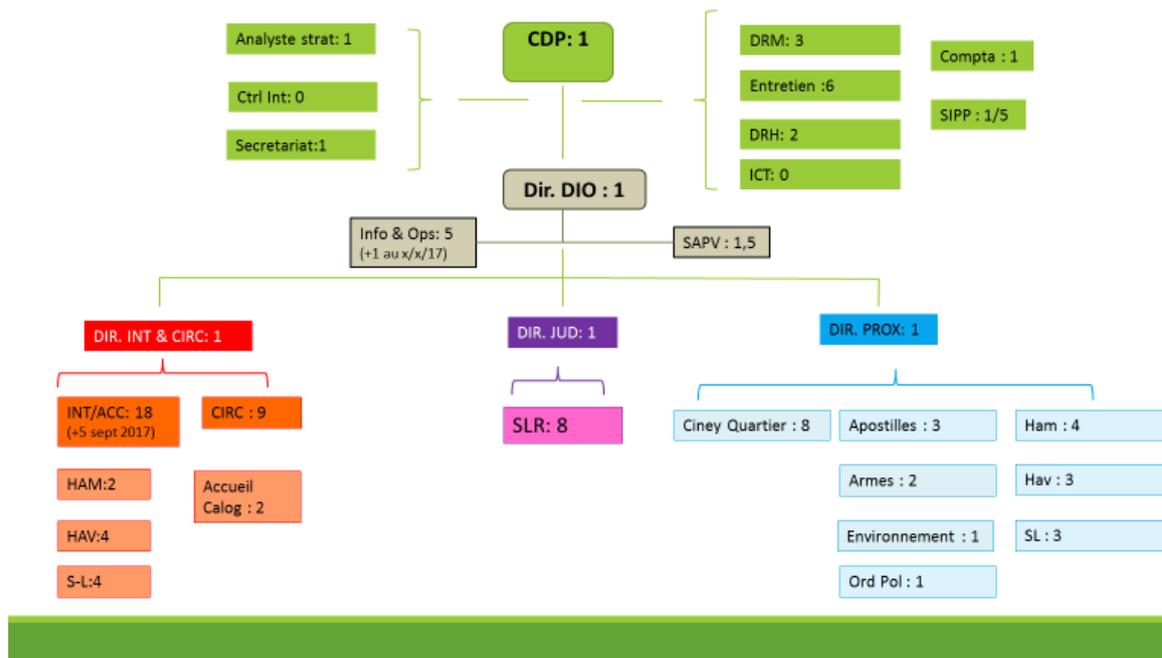
- Respecter et s'attacher à faire respecter les droits et libertés individuels ainsi que la dignité de chaque personne, spécialement en s'astreignant à un recours à la contrainte légale toujours réfléchi et limité au strict nécessaire ;
- Être loyal envers les institutions démocratiques ;
- Être intègre, impartial, respectueux des normes à faire appliquer et avoir le sens des responsabilités ;
- Être animé et faire montre d'un esprit de service caractérisé par :
  - o la disponibilité;
  - o la qualité de notre travail;
  - o la recherche de solutions dans le cadre de nos compétences;
  - o la mise en oeuvre optimale des moyens adéquats;
  - o le souci du fonctionnement intégré des services de police;
- Promouvoir les relations internes fondées sur le respect mutuel et contribuer au bien-être sur les lieux de travail.

Mais en mettant particulièrement l'accent sur:

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| - La professionnalisme caractérisé par l'écoute, l'empathie et la conscience professionnelle | - La disponibilité                  |
| - La confiance   | - La compréhension                  |
| - La tolérance   | - L'impartialité                    |
| - L'assistance   | - La loyauté                        |
| - La responsabilité  | - La collaboration                  |
|  | - La transparence                   |
|  | - La remise en question permanente. |

## Ressources humaines disponibles

Pour exercer nos missions, la ZP Condroz-Famme peut compter sur les effectifs suivants, soit 102 personnes (79 cadre opérationnel – 23 cadre civil)



## Moyens matériels disponibles

La zone de police Condroz-Famenne tourne avec un budget avoisinant les 8 500 000 € basé sur une répartition représentant une contribution d'environ 40% de la part des 4 communes et de 60% de la part des entités fédérales et régionales.

Certaines des dotations fédérales de refinancement risquent d'être hypothéquées pour l'avenir.

La commune de HAVELANGE est limitée dans son autonomie financière puisque placée sous un plan de gestion de la part du CRAC<sup>8</sup>

Si des boni importants ont malgré tout pu être thésaurisés au fil des années, ces montants ont été destinés en partie à soutenir un projet de modification au niveau de nos implantations de travail, l'essentiel de l'approche consistant à déplacer le commissariat central de Ciney vers un autre bâtiment (Clos du Posty) plus spacieux et récemment rénové dans les années 2000.

Au terme de la rédaction de cette « Lettre de mission », les décisions finales sont en voie d'achèvement sur les montants précis à affecter aux travaux d'aménagement. Les accords sur ceux-ci rendront concrets les orientations politiques de 2015 qui, au-delà des seules questions d'infrastructure, conditionnent également d'autres choix pris au niveau de la zone, soit centraliser l'ensemble des services d'intervention sur Ciney. Cette politique avait été préconisée, rappelons-le, tant pour des raisons opérationnelles que d'optimisation de nos ressources en personnel et en matériel.

---

<sup>8</sup> Centre Régional d'Aide aux Communes

## OBJECTIFS 2016-2021

### Méthodologie générale

Les objectifs de la présente « Lettre de mission » sont scindés sur base des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels.

- Les objectifs stratégiques indiquent les orientations principales de travail pour l'organisation
- Les objectifs opérationnels – plus concrets – expliquent comment mettre en œuvre l'objectif stratégique

Les objectifs de la « Lettre de mission » ont été définis en tenant compte des éléments suivants :

- Plan zonal de sécurité 2014-2017 = PZS (prolongé jusqu'en 2018/2019)
- Plan national de sécurité 2012-2015 suivi du Plan national de sécurité 2016-2019 = PNS ;
- Note cadre de sécurité intégrale 2015 = NCSI (constitue le cadre de référence stratégique de la politique de sécurité du gouvernement, pour la période 2016 à 2019);
- Lettre(s) de mission de la Commissaire Générale ;
- Lettre(s) de mission du Directeur Coordonnateur Namur ;
- le rapport d'évaluation de 10 ans de réforme des polices réalisé par le Conseil Fédéral de police;
- priorités et des attentes du Gouverneur de province, du Parquet ;
- diverses directives et circulaires policières et des autorités (SPF Intérieur- SPF Justice) ;
- Règlement d'ordre interne de la ZP 5314 ;
- Documents budgétaires et comptables de la ZP 5314 ;
- débats d'actualité et réflexions se tenant autour des enjeux de demain en matière de politique policière et de la chaîne de sécurité, soit essentiellement : économies d'échelles au niveau des ressources, fusions de zones de police, détermination des tâches essentielles, externalisation des missions non strictement policières, partenariats, gestion de l'information, changements de société (crise migratoires et effets collatéraux) dans un contexte actuel et futur toujours frappé des menaces extrémistes et terroristes ; 6-ème réforme de l'Etat, réforme de l'organisation judiciaire (lois « Pot-Pourri ») ;
- ma lettre de candidature au poste de chef de zone Condroz-famenne (2014) dont la rédaction avait été précédée d'entretiens individuels avec les partenaires utiles au niveau judiciaire et administratif pour recueillir leurs attentes par rapport à notre corps de police ;
- Dossier de candidature au poste de Chef de zone (prise en compte de mes forces et faiblesses après classement)
- interviews menés avec l'ensemble du personnel de la zone de police Condroz-Famenne en janvier/février 2017 juste après ma prise de fonction ;
- interviews menés avec les différents syndicats (délégués et permanents) juste après ma prise de fonction ;
- premiers échanges collectifs entretenus avec les dirigeants policiers au niveau de la province, tant au niveau local que fédéral (réunions d'arrondissement, réunion des chefs de corps de la province, ...)

### Engagements

#### Préliminaires

La réalisation des objectifs développés ci-après sera, pour partie, conditionnée à l'attribution des moyens humains, matériels et financiers nécessaires, ainsi qu'au degré d'adhésion et de motivation de la part du personnel impliqué dans l'approche dynamique souhaitée.

La projection des objectifs à plus long terme sera également fonction des conjonctures socio-économiques et politiques qui pourraient impacter notre organisation et/ou celles de nos partenaires.

La fonction de chef de zone étant une première expérience dans mon parcours professionnel, je prends l'engagement personnel de :

- relever ce défi en tenant compte des principes de travail énoncés ci-dessus et des attentes que j'ai pu identifier à ce jour ;
- Porter les projets en cours et à venir dans le respect des processus de travail en les plaçant sous une valeur qui m'est chère, la loyauté. Cette dernière se définit comme étant une qualité morale, le dévouement envers ses engagements (cause, personne) et à obéir aux règles de probité. Plus concrètement, je l'interprète plus personnellement comme étant l'engagement de donner le meilleur de soi-même en toutes circonstances.

## Période du 22 décembre 2016 au 1-er septembre 2017: Les prises de repères

### Phase 1 : observation, information et consultation

1. Organiser et mener des rencontres de travail individuelles et par services en interne et nouer les premiers contacts avec les partenaires extérieurs (janvier-février 2017) :

- 30 min accordée à chaque membre de l'organisation
- tour des services internes
- Rencontres avec chaque bourgmestre
- Rencontres avec responsables plans d'urgence et services de secours
- Entrevue avec le Procureur du Roi
- Entrevues avec les dirigeants au niveau police fédérale de la province (Dirco – Dirjud)
- Rencontres informelles avec les organisations syndicales
- Prise de connaissance des activités de l'Amicale de la zone de police
- Prises de contact avec la presse
- Echanges de bonnes pratiques avec homologues chefs de zone
- Autres (listing non exhaustif)

2. Etablir un aperçu des aspirations de l'organisation (février 2017) :

- Lors des 2 journées de travail avec l'ensemble des membres du personnel – les traditionnelles FIT (forum trimestriel d'information), un échange d'idées s'est tenu autour de la synthèse établie au terme des rencontres de la phase 1, essentiellement orientée sur les relations entre membres du personnel et leurs attentes pour le futur à mon égard. Les 3 premiers items sont clairement mis en avant comme les souhaits majeurs du personnel :

Attentes envers le chef de zone :

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>lignes de conduite claires</b></li> <li>- <b>Motiver</b></li> <li>- <b>Décider</b></li> <li>- Écoute</li> <li>- Discipline = recadrer</li> <li>- Équité</li> <li>- Impartialité</li> <li>- Innover</li> <li>- Fédérer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédibilité</li> <li>- Exemplarité</li> <li>- Être sur le terrain</li> <li>- Être présent régulièrement dans les postes extérieurs</li> <li>- Défendre le personnel</li> <li>- Dynamisme</li> <li>- Courage</li> <li>- Sourire – gentillesse</li> </ul>
--	--

3. Etablir une synthèse des forces et faiblesses de l'organisation, amorce d'une vision en évolution

Cette même approche exploratoire des premiers 100 jours de travail a mis en avant une zone de police désireuse d'aller de l'avant. Les problèmes aigus de santé de mon prédécesseur en sa fin de mandat, les intérimaires de différents officiers « faisant fonction » durant le long processus de recrutement ont donné le sentiment, selon la métaphore utilisée par plusieurs, que le « *navire et son équipage étaient à quai, bien prêts, en l'attente de vents porteurs pour reprendre la mer* ».

## Phase 2 : Découvrir, prendre part et évoluer au sein des structures de travail

Le travail quotidien a pu rapidement m'amener à une collaboration concrète, avec :

### Les autorités de la zone

- Le **Collège de police** est apparu comme une équipe de bourgmestres :
  - Unie et cohérente ;
  - Soucieuse de rester constructive et d'agir au mieux pour le bien-être de la zone de police ;
  - Adoptant des approches managériales ouvertes vers l'avenir, de soutenir les projets en cours ;
  - Prudente au niveau des finances, au vu des enjeux liés aux futurs locaux de la zone de police (Clos du Posty) d'une part, et de la nécessaire retenue pour la zone de ne pas s'exposer à certaines dépenses dont le corollaire pourrait être un frein dans la gestion quotidienne.
    - Présence et contribution régulière du Comptable spécial aux séances

Les mois de janvier à septembre ont néanmoins déjà pu permettre des processus de renouvellement du personnel à divers niveaux de travail opérationnels et administratifs, de même que le remplacement ou l'acquisition de matériel.

Pour illustrer cette volonté dynamique, deux décisions ont été prises en début de mandat dans le souci de promouvoir davantage de cohérence dans les processus de travail sur base de la philosophie de travail « FPGI » (fonction de police guidée par l'information), soit un changement d'organigramme validé en CCB et par les autorités, gage d'une confiance qui m'a d'emblée été exprimée :

- Les deux services centralisant des flux importants d'information ont été fusionnés. Ainsi les anciens CIZ (Carrefour d'information zonal) et la Direction des opérations ont été rassemblés au niveau d'une nouvelle DIO (Direction de l'Information et des Opérations) placée sous la conduite du Commissaire LECLERCQ ;
  - Le service Circulation et Intervention ont été formellement rassemblés pour former la Direction Intervention & Circulation placée sous la responsabilité du Commissaire PIETTE
- Le **Conseil de police** a pour sa part déjà pu :
    - témoigner d'une empathie positive envers les réalités de la zone et d'une synergie avec le Collège ;
    - prendre connaissance en sa séance du 15 juin 2017 d'un Rapport d'activité 2010-2016 sur la situation de la zone de police tant au niveau de sa morphologie, de son organisation que des résultats opérationnels généraux en matière de police judiciaire et administrative.

Pour préparer le futur, cet exposé a régulièrement mis en parallèle les données connues en 2010 avec celles dernièrement traitées en 2016.

Il n'a pas fait état de constat de faille majeure dans notre organisation, les points d'attention opérationnels majeurs ciblés étant :

- la recrudescence d'événements en matière de gestion de l'espace public (+ 48%) nécessitant l'engagement de services d'ordre divers et d'opérer préalablement des analyses de risques ;
- la difficulté d'investir de manière continue aux actions spécifiques du Plan zonal de sécurité ;
- exigence de qualité renforcée au niveau du travail judiciaire, tant de la part du Procureur du Roi que du Procureur général (investissement technologique, mutualisation – voire rapprochements opérationnels et géographique de certains petits services d'enquête)

Au niveau des moyens matériels et humains l'attention sera à accorder :

- au vieillesse des effectifs (âge moyen global : 44 ans) et des effets y étant liés (pénibilité, maladies et accident de travail, reclassement, charges liées aux pensions, rôle des officiers de garde, rôle des gradés de garde, ...)
- à la gestion des ressources matérielles et humaines, puisqu'à court et moyen terme, les décisions retardées de déménagement des services (Projet Clos du Posty) et de la centralisation des services d'intervention interfèrent avec les processus et décisions d'économie d'échelle envisagés (réduction du nombre de véhicules, de radios, de PC's, de licences informatiques diverses, peuvent hypothéquer quelque peu la politique prévisionnelle en place.

## Les organismes/plateformes de travail

- CPPL (Commission permanente pour la police locale) :
  - En date du 21/07/2017, je me suis engagé et ai été élu comme membre suppléant pour la province de Namur (avec le CDP LIBOIS Olivier (police de Namur) comme membre effectif).
  - La CPPL émet des avis dans tous les domaines qui ont trait ou qui ont un impact sur la police locale, et ce avec les services publics fédéraux, les cabinets, les régions, la police locale, etc..
- Conférence des chefs de corps de la province de Namur
  - En date du 08/06/2017, je me suis engagé comme responsable du portefeuille ICT au sein de groupe de travail rassemblant les 13 chefs de corps de la province. J'appuierai le responsable du portefeuille « judiciaire » également.
- Participation régulière aux diverses plateformes/commissions de coordination organisées :
  - par l'échelon d'arrondissement de police fédérale sous l'égide du Directeur coordinateur ;
  - par le Procureur du Roi ;
  - par le Gouverneur de province ;
  - par la Région wallonne en matière de sécurisation des infrastructures routières ;

## Les partenaires externes

- Ligue Alzheimer : 19 avril 2017 adhésion et contribution de notre zone de police à 2 protocoles en matière de « Disparition Seniors en maison de repos et institut médico sociaux » et « Disparition de seniors à domicile ».
- Elaboration et finalisation le 01 juin 2017 d'un protocole d'accord avec le Centre pour réfugiés de Natoye « le Relais du monde ».
- Processus de travail et d'échange d'information mis en place depuis le 28 août 2017 avec le Domaine provincial de Chevetogne.

## Les partenaires internes

- Restauration (janvier 2017) d'un Comité de direction : hebdomadaire au niveau de la direction de la zone, où les cadres opérationnels et civils sont présents
- Instauration (juin 2017) d'une Commission DRM : hebdomadaire au niveau de la direction de la zone pour pallier à l'absence de cadre coordinateur au niveau des services de support. Objectifs : contrôle de qualité et efficience

## Période 01 septembre 2017 – 21-12 2021 : vers le futur (21-12-2021)

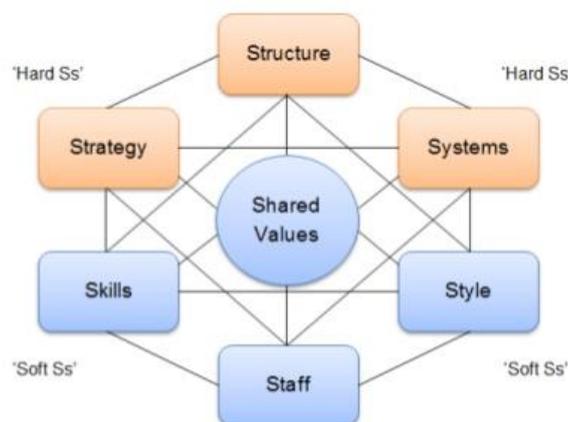
Elaborer une « Lettre de mission », c'est supposer que l'organisation de la ZP Condroz-Famenne ne restera dans un mode de fonctionnement figé. Les défis ambitieux couronnés de succès comme les revers de fortune peuvent être rencontrés au cours de ces cinq années. Quel modèle de management est-il le plus opportun d'adopter en regard de la fixation de nos objectifs ?

## Méthodologie

Je m'inspirerai du modèle 7-S McKinsey ; il s'agit d'un outil facilitant la compréhension d'une organisation car regarde à l'interdépendance de 7 facteurs clés décrits ci-dessous.

Nous sommes une zone de police de taille moyenne où beaucoup des membres du personnel sont devenus « multi-tâches » tant au niveau de la direction que des exécutants. D'un point de vue de gestion des moyens matériels et humains, un ajustement à la hausse ou à la baisse a vite des conséquences ; ce modèle peut donc s'appliquer à une organisation délivrant des services et a le mérite - à notre sens - d'envisager le futur en tenant compte de ses liens entre les personnes et les départements, qu'ils soient visibles (un organigramme) ou moins visibles comme ces tâches non reprises telles quelles dans l'organisation mais qui sont faites ou couvertes par un membre du personnel d'une manière ou d'une autre :

## McKinsey 7s Model



1. *Shared Values* : les **valeurs, missions et les objectifs** : ce que la zone de police représente et ce en quoi elle croit (convictions, attitudes, symboles véhiculés) ;
2. *Strategy* : la **stratégie** : orientation stratégique choisie par la zone de police et planification des ressources allouées/nécessaires à la mise en place opérationnelle de cette stratégie ;

3. *Structure* : la **structure** : la façon dont est organisée la zone de police à travers ses unités, ses services (divisions centralisées/fonctionnelles par exemple) ;
4. *Systems* : les **systèmes** : l'ensemble des processus formels et informels en place dans la zone de police (système d'information, recrutement, évaluation de la performance) ;
5. *Staff* : les **Ressources Humaines** : Nombre et type de personnel dans la structure ;
6. *Style* : le **style** : la culture de l'entreprise (véhiculée notamment par le style de management) ;
7. *Skills* : les **compétences** : l'ensemble des aptitudes et capacités des membres au sein de la zone de police ;

Ce même modèle peut aussi s'avérer être un outil intéressant en amont de la conduite d'un changement, de tous projets de restructuration ou pour mettre en place un pilotage efficace, qui rappelons-le, est aussi l'objectif de la « Lettre de mission ».

## Objectifs Stratégiques

*« Concentrer vos pensées sur les choses en particulier qui vous intéressent le plus, et les idées viendront en abondance. S'ouvrira alors la porte à une douzaine de façons d'atteindre l'objectif que vous vous efforcez de gagner ».*  
Robert Collier (°1885-1950 – écrivain américain)

### Ligne de conduite transversale

L'ensemble des objectifs exposés et déclinés ci-dessous sont à développer :

- dans les limites des ressources disponibles
- sans préjudice des missions de base à exécuter

## « Shared Values » : les valeurs, missions et les objectifs

Développer une actualisation et une promotion des fondements constituant les bases de travail de la zone de police (Vision – Mission – valeur)

1. Une révision du R.O.I (Règlement d'ordre intérieur) de la zone de police, en partenariat avec les représentants syndicaux à partir de 2018, puisque :
  - dernière mise-à-jour date de 2014
  - la centralisation et les changements de lieux de travail apporteront des changements de processus de travail
2. Une contribution motivée et enthousiaste de notre personnel aux missions pédagogiques qu'ils assurent au sein des académies de police
3. Un maintien des actions de « Mentoring » avec les stagiaires et nouveaux membres du personnel
4. Un soutien apporté aux activités de l'Amicale de la zone de police, sans que celles-ci n'impactent toutefois les impératifs opérationnels
5. Une mise en avant de nos valeurs dans nos relations avec nos parties prenantes tant au niveau opérationnel (protocoles d'accord, conventions, dossiers disciplinaires, ...) qu'administratif (marchés publics, contrats de travail, dossiers mobilité, outils de communication interne et externes, ...)
6. Une prise en compte des résultats de l'ELS 2018 (Enquête locale de sécurité) qui sera menée auprès de la population
7. Des modes de fonctionnement où la délégation et la confiance permettent à chacun de trouver sa juste part de responsabilités

Donner à la zone de police une image d'elle-même solide et crédible orientée vers le Professionnalisme, le Dynamisme, l'Innovation et une Communication au service de la population de la zone

1. Exercice permanent des processus permettant un contrôle de qualité dans les missions exercées dans les divers départements de la zone (rédaction PV, traitement de l'information, entraînements, usage adéquat et respectueux du matériel et des infrastructures, ....)
2. Mise en place – dans le respect des dispositions légales - de processus de recrutement créatifs, variés et alternés de manière à permettre une diversification des profils et qualifications de travail et apporter une réponse à des besoins en personnel susceptibles d'être évolutifs et changeants (ex. recrutements en interne mais aussi externe)

pour le personnel civil en fonction de l'évolution du marché de l'emploi et des métiers en pénurie, choix précis et adapté des évaluateurs en commissions de sélection, exigence en matière de dossier de candidature, vérification des références, épreuves éliminatoires ciblées et adaptées aux profils de fonction recherchés, etc.)

3. Equipement et environnement de travail de première ligne qui, tant pour le personnel que pour le public, soit synonyme d'une police attentive à présenter des atouts en matière d'accueil, de sécurité et de moyens de travail appropriés à la fonction et susceptibles de suivre les évolutions technologiques essentielles
4. Mise en avant dans notre organisation de solutions durables et comportements de travail et de gestion respectueux de l'environnement (véhicules, énergies, recyclage, mesures sanitaires)
5. Mise en avant dans notre organisation de comportements de travail et de gestion respectueux des libertés individuelles (respect des normes en matière de traitement des données à caractère personnel, rendre compte aux autorités, usage légal et proportionnel des moyens de contrainte, ...)
6. Une politique sociale et responsable en matière d'engagement de personnel qui soit orientée - pour certains postes - vers des profils à exigences de qualifications moindres et/ou issues de circuits de remise à l'emploi par des plans spécifiques (art 60, Forem ...)
7. Attention particulière accordée dans nos marchés publics – dans le respect des dispositions légales – aux entreprises qui favorisent :
  - L'ancrage local
  - Une gestion excluant les stratégies du dumping-social
  - Des processus de travail respectueux des réglementations européennes en matière d'environnement
8. L'établissement d'une éthique de travail non ambiguë, en :
  - recourant aux actualisations nécessaires des consignes
  - favorisant le suivi de formations en lien avec la déontologie policière
  - tirant enseignement des éventuels dossiers disciplinaires et des jurisprudences (Conseil de discipline) / plaintes émises par nos partenaires ou la population / dossiers thématiques de l'AIG (Inspection générale des services de police) et du Comité P
9. La prise en compte, voire l'adoption par le personnel, d'attitudes individuelles et collectives basées sur la Loyauté (faire de son mieux), la Transparence (rendre compte) ainsi que la Courtoisie et la Politesse, celles-ci étant de précieux facteurs critiques de succès préalables pour rejoindre les attentes que les membres du personnel m'ont exprimées (voir supra § 3.2. phase 1 point 2)

**« Strategy » : la stratégie : orientation stratégique**

**« Structure » : la façon dont est organisée la zone de police**

La Stratégie et la Structure seront abordées ensemble étant donné qu'elles sont toutes les deux étroitement liées à la nature même des orientations politiques souhaitées par les autorités de la zone de police dès mon entrée en service (centralisation service Intervention – nouvelle implantation de travail (Clos du Posty)).

Donner suite et concrétiser les politiques de sécurité policières et de gestion adoptées par les autorités de la zone de police en 2015-2016, soit une centralisation de l'intervention et un nouvel environnement de travail

Il s'agit plus précisément de mener à bien :  
une centralisation des services d'intervention tout en gardant une politique de proximité performante avec nos inspecteurs de quartier

- en compensation de la centralisation de l'intervention à CINEY, il y aura lieu de renforcer la présence policière en mettant un inspecteur de quartier supplémentaire dans chaque poste ;
- un déménagement de l'implantation de travail actuelle vers d'autres locaux de conception plus récente et plus spacieux aménagés de manière à pouvoir répondre plus adéquatement aux besoins opérationnels et aux attentes en matière de bien-être
- une politique financière menée avec discernement afin d'équilibrer dépenses et recettes pour permettre à l'organisation de conserver une marge de manœuvre dans son fonctionnement

1. Organiser et coordonner le développement de la politique générale et la stratégie au sens large à partir des impulsions et des actions de suivi prises au niveau de la zone de police par une collaboration constructive avec :
  - Les autorités de la zone de police
  - Les instances dirigeantes de la zone de police : le Comité de direction et de la Commission DRM (Direction des moyens matériels)
2. Optimaliser les moyens humains et matériels autour d'une équipe CIRC/INT forte de près de 45 personnes qui, tout en gardant ses spécificités, est capable de se trouver une nouvelle identité commune forte et s'appuyer un appui dynamique en toutes circonstances, grâce à la mise en place de modes de travail modernes et interactifs reposant sur un(e) :
  - direction unique INT/CIRC qui fixera au sein de l'équipe des objectifs de complémentarité, entre autres :
    - au niveau des missions opérationnelles
    - au niveau du système d'évaluation en place au sein de la police intégrée ,avec fixation d'objectifs fonctionnels et personnels

---- dans le but de ---- :

- mettre en place la tenue de réunions préparatoires avec les personnes concernées dans les 04 mois précédant la centralisation effective afin de lister les attentes et les craintes d'une part et réfléchir ensemble à la mise en place d'actions mobilisatrices d'autre part (réflexion processus de travail orienté sur une bonne répartition des tâches-clefs, identification des priorités, des modes de communication)
  - faire usage d'une feuille de service unique gérée de manière prévisionnelle avec l'appui de la DIO, basée sur des mises-à-jour d'informations entrantes et sortantes actualisées de manière informatisée (fonction de police guidée par l'information)
  - d'assurer une utilisation partagée des équipements rationnelle et maîtrisée (véhicules, radios, ordinateurs et périphériques, ...)
  - d'encourager dans un esprit de confiance une responsabilisation du cadre moyen afin de rendre à cette fonction un vrai rôle de « team leader » revalorisé
  - de veiller au suivi des programmes de formation et d'entretien des compétences actualisé, tant au niveau du personnel opérationnel que civil
  - de mettre en place des actions de type team building propres à cette nouvelle direction
  - de s'inscrire dans une gestion prévisionnelle du matériel et en restant attentifs aux alternatives possibles (mutualisation des moyens dans et hors zone de police)
  - d'entretenir une collaboration accrue avec les directeurs des autres services , essentiellement la PROXIMITE et la D.I.O (Direction des informations et des opérations) afin de maintenir des interactions opérationnelles et sociales avec les inspecteurs de quartier des postes extérieurs
  - D'évaluer – une fois la centralisation effectuée et rôdée – les opportunités de compléter le groupe par :
    - la mise en place d'un Service d'appui spécialisé (SAS) au travers d'une collaboration interzonale (mutualisation)
    - la relance de l'appui canin
3. Prévoir un renforcement de personnel au niveau des inspecteurs de quartier pour chacun des postes extérieurs en vue de compenser les synergies perdues avec le service d'intervention locale :
    - a) En favorisant la mobilité interne le moment venu ou, à défaut de candidat, procéder au recrutement du cadre souhaité
    - b) Développant au niveau des quartiers extérieurs et de l'intervention centralisée des processus de travail communs innovants favorisant les échanges d'information avec les quartiers, cette approche nécessitant une redéfinition des

fonctions des inspecteurs de quartier, dans les limites des missions définies légalement dans les textes légaux (Loi sur police intégrée – Circulaire CP1 Community policing ) et des outils offerts à ces derniers lors des formations spécialisées que chaque inspecteur de quartier doit suivre.

4. Prévoir le déménagement de locaux pour l'intervention en perspective comme un défi à relever ensemble, porteur de réflexions et d'actions communes représentant autant de synergies possibles :
  - inventaire du matériel et réflexion sur des conditions revues au niveau :
    - des processus d'utilisation, d'entreposage, d'entretien
    - de l'ergonomie et du bien-être en général
    - des conditions de sécurité appropriées en fonction de la nature des équipements
  - la tenue de réunions préparatoires avec les personnes concernées dans les 04 mois de la centralisation effective afin de lister les attentes, craintes d'une part et réfléchir ensemble à la mise en place d'actions mobilisatrices, avec :
    - les membres du personnel de la zone :
      - lors des forums d'information trimestriel
      - avec le relais de nos moyens de communication internes
      - la prise en compte d'initiatives / projets exprimé par le personnel
    - la « Plateforme Posty » (représentants Commune – Cpas – Police)
      - pour coordonner les interactions avec le CPAS impacté dans ce déménagement par phases
  - redéfinition des processus de travail au niveau des postes extérieurs (quartiers) en fonction des espaces nouveaux ou redéfinis qui y seront apportés ;
5. En l'absence actuelle dans l'organigramme de dirigeant coordonnant l'ensemble des services d'appui (Logistique, RH, comptabilité), assurer cette tâche en bonne intelligence avec le Comité de direction et la Commission DRM (Direction des moyens matériels) mises en place début 2017.

### Assurer l'exécution et le suivi de l'actuel PZS (Plan Zonal de Sécurité) et préparer le prochain

1. Identifier et intensifier les efforts ciblés pouvant être actuellement dirigés sur certains plans d'action spécifiques pour lesquelles la dernière CZS (Commission zonale de sécurité) avait pu constater (mars 2017) une possibilité d'amélioration. Cette approche est conditionnée à des facteurs critiques de succès , soit :
  - Rendre une capacité de travail à l'analyste stratégique en place. Celui-ci est actuellement détourné à près de 85% de ses tâches principales (analyse – suivi et développement de la politique) pour remplir les missions du « gestionnaire technique informatique » manquant dans notre organisation
  - Poursuivre et finaliser le processus de recrutement d'un Gestionnaire technique à temps plein
2. S'engager avec nos partenaires externes impliqués dans le PZS (Plan zonal de sécurité) sur les opportunités de réalisation de missions contribuant aux objectifs de ce plan.
3. Rechercher les synergies de travail avec le PNS (Plan national de sécurité)

### Assurer à la zone de police une bonne gestion de l'information dans le respect des obligations légales entourant cette mission

1. Veiller au maintien des connaissances et du bon usage des banques de données policières ;

2. Mettre en conformité notre organisation aux impératifs légaux en matière de gestion de l'information selon la loi du 18 mars 2014, en :
  - désignant un « **conseiller en sécurité et en protection de la vie privée** » ;
3. Sous peine de sanctions, mettre en conformité notre organisation aux impératifs légaux européens (règlement) relatif à la protection des données, applicables à partir de mai 2018, en :
  - désignant un « **délégué à la protection des données** » ;
4. Rechercher la mise en place d'approches proactives sur base des analyses de l'information (criminalité, activités événementielles, contextes socio-économique et politiques locaux et supra locaux) .
5. Une prise en compte des résultats de l' ELS 2018 (Enquête locale de sécurité) qui sera menée auprès de la population
6. Actualiser et interagir utilement avec les outils de communication actuels (internet – Facebook, ...)

### « Systems »: processus formels et informels

Sur base des analyses de la DIO (Direction de l'information et des opérations) qui seront menées en interne et avec l'appui des autres partenaires, insuffler une dynamique opérationnelle favorisant pour certaines actions, le décloisonnement entre services. A cette fin, l'approche sera déterminée autour d'un traitement qualitatif continu de l'information policière (judiciaire et administrative)

Il y aura lieu de discerner avec un calendrier de travail prévisionnel :

- les priorités opérationnelles (urgent – non urgent)
- les ressources matérielles et humaines à engager
- les actions spécifiques à mener par département, tout en favorisant les interactions possibles entre eux (complémentarité et transversalité)
- les partenariats possibles avec d'autres parties prenantes (autres services publics, partenaires privés, ...)
- la contribution au PZS (Plan zonal de sécurité) par l'exécution des plans d'actions prévus

Des initiatives en ce sens seront menées au niveau des fonctionnalités suivantes :

#### *Accueil : « une fonctionnalité mais surtout une action transversale »*

L'« accueil » n'est pas une qu'une fonctionnalité en soi mais est aussi une approche transversale dont les principes s'appliquent à d'autres fonctionnalités policières. « L'accueil » est la prise d'acte du premier contact d'où qu'il vienne (un appel téléphonique, un contact en rue, une lettre, un message, une requête administrative et judiciaire,...). Pour cette raison, les objectifs opérationnels cités ci-dessous seront logiquement rappelés dans certains autres aspects du travail.

- a) Dispenser un accueil basé sur l'empathie, le professionnalisme et la continuité, l'approche valant pour tous les services et les moyens mis en œuvre (permanences quartier, planton, patrouilles, réception téléphonique, réception et traitement courrier...)
- b) Développer un processus de travail d'accueil général au niveau local qui soit en adéquation et en correspondance avec les directives mises en place avec le niveau provincial (101 / 112 au niveau du dispatching) ;
- c) Adopter une prise en charge des requêtes selon des processus caractérisés par le respect de schémas et cadres de travail clairs responsabilisant chaque échelon dans une chaîne de commandement solidaire, interactive et responsable :
  - i. La première ligne d'intervention
  - ii. Le cadre moyen en appui
  - iii. La direction

- d) Assurer une remontée de l'information vers la DIO dans le respect du cycle du traitement de l'information en vue de garantir les liaisons utiles entre les renseignements et de dégager une plus-value par le croisement des données ;
- e) S'inscrire dans les stratégies de transversalité avec l'ensemble des services pour garder une communication interne efficace en consignait adéquatement les renseignements opérationnels de façon précise dans nos outils de travail au profit du reste de l'organisation (divers registres Islp, registre visiteurs, ...)

*Intervention + Circulation : « une complémentarité de première ligne »*

- a. Adopter les mêmes consignes de travail que celles énoncées pour la fonctionnalité « Accueil »
- b. Prendre en compte et collaborer activement à la stratégie de centralisation à mettre en place (Voir rubrique Stratégie & Structure) ;
- c. Dans un esprit de juste réactivité mais également de proactivité, alterner les actions de visibilité (Patrouilles mobiles, patrouilles motocycliste et cycliste renforcées, ...) avec des actions de surveillance discrète en véhicules anonymes
- d. Œuvrer par des actions régulières communes :
  - i. Avec les fonctionnalités Intervention & Circulation, l'approche étant dorénavant facilitée par le regroupement de ces deux services au sein de la même direction :
  - ii. Avec mixité élargie et créative de la part des autres services pouvant être impliqués : Intervention – Proximité – Circulation ... mais aussi Service enquête/recherche – Environnement, ...)  
Exemple : patrouilles pédestres Ciney (mixité Intervention – Proximité)

*Proximité : « des partenariats dans la durée »*

- a. Adopter les mêmes consignes de travail que celles énoncées pour la fonctionnalité Accueil ci-dessus ;
- b. Exécuter les tâches policières à portée limitée nécessitant une connaissance ; particulière ou un contact plus personnel avec une population donnée (ex. patrouilles pédestres au cœur des villages/ville en mixité avec intervention)
- c. Etre le moteur d'une surveillance de secteurs géographiques, en étroite collaboration avec les autres parties prenantes majeures (communes, écoles, responsables PLP (partenariat local de prévention), centres d'accueil, maisons de repos, commerçants, ...) ;
- d. Déterminer des modalités et horaires d'accueil aux postes extérieurs qui répondent aux besoins des citoyens, soit considérer : les ouvertures de bureaux, mise en place de relais téléphoniques, les avis et annonces sur place, les informations utiles via internet et Facebook, etc...
- e. S'inscrire dans des modes de travail interactifs et inter-services (brigade cycliste, opérations judiciaires n'affectant pas le travail de quartier, ...).

*Police administrative & Maintien de l'ordre : « gérer c'est prévoir... »*

- a. Collecter et partager en continu les renseignements utiles à l'analyse des événements et des analyses de risques qui en découlent :
  - i. En vérifiant, recoupant et complétant les données
  - ii. En enregistrant les données connues dans nos banques de données (Bepad) et en diffusant vers nos partenaires les éléments essentiels d'information pour une analyse croisée avec l'échelon fédéral
  - iii. En systématisant les réunions de sécurité locales où la contribution de chaque partenaire sera évaluée
- b. Anticiper la planification des moyens à engager sur base des analyses prévisionnelles
  - i. Pour disposer des bonnes personnes – policiers et partenaires - aux bons moments/endroits
  - ii. Pour déterminer les équipements et ressources nécessaires dans le souci du bien-être et de la sécurité de notre personnel
  - iii. Pour travailler en conformité avec les circulaires nationales en matière d'appui latéral ou supra local

- c. Dans le souci de l'amélioration continue, rendre compte des activités menées par le recours aux débriefings en vue de dégager les bonnes et mauvaises pratiques

*Enquête et Recherche: « rester up to date à tous les niveaux »*

- a. A comprendre :
  - i. au sens large et à situer à tous les échelons de l'organisation : tout dossier de nature judiciaire qu'il émane d'un agent de quartier ou d'un service d'intervention avec pour destinataire final l'autorité judiciaire
  - ii. au sens plus strict : un travail plus pointu effectué par le team SER au profit des mêmes autorités judiciaires
- b. Assurer le maintien de l'expertise propre à l'intervention et à la recherche judiciaire locale où le Ministre de la Justice et ses acteurs restent notre hiérarchie fonctionnelle avec des priorités de travail bien définies. Cette fonctionnalité reposera sur le maintien et le développement nécessaire de :
  - i. Formations ad hoc (Salduz, auditions vidéo-filmées, analyse de traces, stupéfiants, finance, ...)
  - ii. Outils de travail appropriés (téléphonie, informatique, ..)
  - iii. Processus de travail rigoureux en matière de traitement et de transfert :
    - 1. de l'information policière vers les banques de données
    - 2. des procès-verbaux et rapport confidentiels vers les autorités judiciaires compétentes
    - 3. de pièces saisies / à conviction vers les laboratoires, experts et greffes
    - 4. de personnes arrêtées vers les lieux de détention/audition
  - iv. Equipements spécifiques (véhicules anonymes, locaux d'audition appropriés, serveurs informatiques protégés, cellules aux normes,...)
  - v. Recherches de positions d'informations utiles (informateurs, indicateurs,...)
  - vi. Collaboration avec le niveau fédéral et le parquet lors des réunions et plateformes de travail .
- c. Veiller à un démarrage qualitatif des dossiers par :
  - i. Un contrôle de qualité exercé par les échelons de la Direction judiciaire et la DIO
  - ii. une interaction entre le SER et les autres services :
    - 1. Rôle de garde contactable/rappelable du SER
    - 2. Partage de l'expertise et de bonnes pratiques / connaissances utiles avec le reste de l'organisation lors du/de :
      - a. FIT (forum trimestriel d'information) ou par notes ciblées
      - b. D'actions mixtes, créatives et élargies avec d'autres services impliqués : Intervention – Proximité – Circulation – Environnement - Armes...) = implémentation des liens de communication entre services

*Assistance et aide aux victimes : « un accueil, une prise en charge et des relais »*

- a. Veiller à maintenir un regard orienté « solution » dans la prise en charge de la victime, en disposant :
  - i. D'un personnel formé aux spécificités rencontrées (enfance maltraitée, avis décès, victime viols, ...)
  - ii. De locaux garantissant la confidentialité et la discrétion
  - iii. D'opportunités de rencontres avec le personnel opérationnel de la zone, en vue de :
    - 1. Sensibiliser de manière continue le personnel policier aux spécificités de la prise en charge d'une victime
    - 2. Renforcer l'approche intégrale et intégrée d'une situation (volet pénal – volet social)
    - 3. Garder une connaissance générale des phénomènes criminels
- b. S'assurer de collaborations et de réseaux de travail spécialisés et dynamiques, pour fonctionner avec :
  - i. Un système de rôles de garde avec les zones limitrophes ;
  - ii. Des plateformes de travail sources d'échanges d'expertises ;
  - iii. Les diverses asbl et institutions spécialisées prenant le relais ;

- c. Mettre en avant auprès de la population le service comme partie intégrante d'une approche policière attentive à la victime

### Faire du système de l'Evaluation au niveau policier un outil de dialogue et de challenges

1. Fixer à chaque niveau de travail - et selon le profil de compétence concerné - des objectifs professionnels bien définis et spécifiques, ambitieux et acceptés, mesurables (indicateurs), réalistes et réalisables, ciblés dans la durée ;
2. Identifier les facteurs critiques de succès et les moyens utiles pour atteindre les objectifs ;

### Améliorer le fonctionnement des services de support administratif (Logistique, comptabilité, RH)

1. Envisageant la mise en place d'un(e) employé(e) niveau A de manière à assurer une supervision transversale sur des services dont les matières sont étroitement liées ;
2. Mettant en place une structure visant une cohérence et un contrôle de qualité dans les interactions naturelles entre les fonctions RH, comptables et logistiques ;

**« Staff » : les Ressources humaines**

**« Skills » : les compétences – aptitudes - capacités**

**Ces deux paramètres STAFF & SKILLS seront traités conjointement, notre volonté étant de valoriser chacun au travers de la politique RH du département du même nom, mais aussi par une prise en compte des aptitudes et des compétences au sein de chaque service.**

### Rechercher en permanence à optimiser nos ressources afin de disposer d'une vue précise sur le rapport entre activités à prester et effectifs à prévoir

1. Réviser les fonctionnalités existantes du module informatique Galop pour relier correctement les heures prestées à la nature des tâches effectuées ;
2. Considérer les situations d'absentéisme sous la double approche
  - i. Bienveillance sociale dans le suivi des exemptions et de la reprise ;
  - ii. Mise en œuvre des contrôles médicaux nécessaires
3. Tendre - au niveau de chaque service - vers une planification maximale et anticipée de l'engagement de nos ressources
  - i. en prenant en compte à temps les besoins sur base d'un traitement de l'information
  - ii. partageant et consolidant à temps les informations nécessaires à la gestion prévisionnelle

### Mettre en place – dans le respect des dispositions légales - des processus variés et innovants en matière de recrutement et d'intégration des nouveaux membres

1. Veiller à une diversification des profils et qualifications de travail et apporter une réponse à des besoins en personnel susceptibles d'être évolutifs et changeants
2. Analyser les bonnes pratiques des autres unités de police
3. Anticiper et cibler les besoins spécifiques et le mode recrutement offrant des garanties de plus-values
4. Mettre en avant les valeurs associées au profil recherché et valoriser les compétences et aptitudes attendues

5. Mettre en place une procédure d'accueil des nouveaux membres soucieuse d'offrir une intégration rapide et harmonieuse dans la structure de travail

### Procéder au développement des compétences de notre personnel

1. Appliquer la politique d'évaluation dans chacun des départements et services sur une base audacieuse et moins formaliste, reposant sur une écoute et des engagements réciproques convenus entre le membre du personnel et sa hiérarchie ;
2. Recourir au débriefing opérationnel aux fins d'identifier les forces et faiblesses des actions menées tout en recherchant en groupe les pistes d'amélioration
3. Appliquer une politique de formation continuée et fonctionnelle appropriée aux besoins
4. Valoriser les « talents » présents dans l'organisation (professionnels, sportifs, artistiques, ...) contribuant à l'épanouissement du groupe

Prendre en considération des normes d'équipement et d'environnement de travail qui, tant pour le bien-être du personnel que pour le public, soit synonyme d'une police attentive à présenter des atouts en matière d'accueil, de sécurité et de moyens de travail appropriés à la fonction

1. Prendre en considération les avis d'expertises internes et externes
2. Prendre en considération les recommandations des partenaires sociaux
3. Associer à la réflexion les membres du personnel
  - i. En laissant remonter les communications et les observations de manière précise vers la direction et...
  - ii. En procédant en sens inverse, du niveau direction vers le reste de la structure

Mettre en avant dans notre organisation des solutions durables et comportements de travail et de gestion respectueux de l'environnement

1. Adopter une politique d'entretien des équipements respectueuse des délais (véhicules, énergies, sanitaires,...)
2. Prendre en compte les paramètres de développement durable et d'écologie dans nos critères d'achat de matériel roulant et de bureautique
3. Adopter une politique de recyclage actualisée en matière de traitement des déchets
4. Sensibiliser le personnel à des comportements quotidiens et gestes simples qui sont de nature à favoriser une préservation de notre environnement et de nos ressources

Une politique sociale et responsable en matière de personnel

1. Considérer dans les recrutements - pour certains postes - l'opportunité de faire appel à des profils à exigences de qualifications moindres ou issus de circuits de remise à l'emploi par des plans spécifiques (art 60, plans Forem, ...)
2. Appliquer envers le personnel en fin de carrière / en exemption (partielle) :
  - i. des activités adaptées pour le personnel concerné
  - ii. une période de remise/reprise des connaissances et des savoir-faire
  - iii. une attention particulière à chaque pensionné

Mettre en place de commissions de travail avec les partenaires sociaux

1. Rechercher des terrains d'entente en vue de préparer efficacement les CCB officielles
2. Valider ou invalider dans des délais raisonnables des pistes de réflexion / projets de travail

### « Style » : la culture de l'entreprise

*« La culture de l'entreprise permet de maintenir une cohésion, elle unit le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque. Elle peut donc devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel, en le motivant »*  
Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Ed. Points 2014

Adopter et entretenir un management participatif, ouvert aux critiques et soucieux d'amélioration constante, tant au niveau du chef de corps que de la direction.

1. Poursuivre le travail des organes internes de coordination (Comité de direction, Commission DRM,...)
2. S'impliquer dans les organes de travail externes pour garantir le maintien de la réflexion et de la remise en question
3. Se rendre sur le terrain des opérations lors d'événements significatifs
4. Se rendre dans les unités externes
5. Etre proche des membres du personnel
  - a) En s'impliquant au niveau des activités festives de la zone
  - b) En s'impliquant dans les réalités de terrain tout en respectant les délégations accordées
6. Faire connaître « La Lettre de Mission » de notre organisation et s'y référer de manière dynamique dans les procédures, les communications internes et externes, les debriefings
7. Adopter le « benchmarking » (observation et analyse des autres organisations policières ou autres) afin de retirer des idées de travail et de fonctionnement applicables à nos services

Valoriser, faire connaître et laisser s'exprimer les talents des membres du personnel au sein de la structure

1. Rester ouvert aux demandes de participation à des projets de développement personnel et soutenir les collaborateurs à prendre des initiatives en ce domaine
2. Rester ouvert aux demandes de participation à des projets opérationnels et soutenir les collaborateurs à prendre des initiatives en ce domaine
3. Mettre en place un team building annuel qui permette aux collaborateurs d'approfondir les liens formels et informels qu'ils ont entre eux, en visant à atteindre une meilleure connaissance mutuelle des uns et des autres au travers d'activités / épreuves ludiques orientées en ce sens
4. Favoriser – dans le respect des obligations légales – des heures/jours de travail au sein d'un autre service
5. Développer les projets et initiatives qui puissent renforcer l'image de l'unité au travers, par exemple, d'une utilisation d'écussons d'uniforme, de participation à des journées « portes ouvertes », de comptes rendus d'activités au travers de la presse, de participation à des journées sportives,
6. Expliquer les valeurs que nous partageons dans notre organisation auprès des postulants lors de recrutements
7. Utiliser les outils de communication « newsletter » en complétant les données professionnelles avec des informations axées sur les aspects humains ;

**Le conseil de police en sa séance du 04/10/2017**

<u>Pour prise de connaissance et approbation de la lettre de mission</u>		
Monsieur Luc JADOT - Bourgmestre de HAMOIS et Président du Collège de police	Monsieur Jean-Marie CHEFFERT - Bourgmestre de CINEY	Madame Nathalie DEMANET - Bourgmestre de HAVELANGE
Madame Valérie LECOMTE - Bourgmestre de SOMME- LEUZE	Monsieur Guy MILCAMPS	Monsieur Paul LAMBOTTE
Monsieur Bernard DEKONINCK	Monsieur Joseph DETHY	Monsieur Gaëtan GERARD
Madame Géraldine DESILLE	Monsieur Bert  rand RODRIGUE	Madame Béatrice PIRLOT
Monsieur Michel PHILIPPART	Madame Monique ROLAND	Madame Anne LIGOT
Madame Anne-Laure GROTZ	Monsieur Michel COLLINGE	Monsieur Renaud DELLIEU
Monsieur Antoine MARIAGE	Madame Jessica CARPENTIER	Monsieur Norbert VILMUS

\*\*\*\*\*