

Zone de police 5314



Police

Condroz-Famenne

«Rapport Synoptique»

Jean-Pierre DESCY

Commissaire divisionnaire de police

Mars 2021

Table des matières

I. AVANT-PROPOS	5
II. INTRODUCTION	7
1. Signataire.....	7
2. Références.....	7
3. Objet du « rapport synoptique» - Processus d'évaluation.....	7
4. Eléments de contextualisation sur la zone de police Condroz-Famenne	8
III. POLITIQUE GENERALE.....	10
1. Mission – Vision – Valeurs	10
2. Ressources humaines disponibles	11
Situation actuelle cadre opérationnel (01/11/2020).....	11
Cadre administratif et logistique Situation actuelle (01/11/2020).....	11
3. Moyens matériels disponibles	13
a) Budget 2017-2021.....	13
b) Bâtiments.....	16
c) Autres moyens matériels	19
IV. OBJECTIFS 2016-2021.....	23
1. Méthodologie générale	23
a) Méthodologie.....	23
V. OBJECTIFS STRATEGIQUES	24
1. « Shared Values » : les valeurs, les missions et les objectifs	24
a) 2017 : Développer une actualisation et une promotion des fondements constituant les bases de travail de la zone de police (Vision – Mission – valeur).....	24
2021 : commentaires	24
b) 2017 : 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	29
2021 : Commentaires.....	29
2. « Strategy » : la stratégie : orientation stratégique // « Structure » : la façon dont est organisée la zone de police.....	30
a) 2017 : 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.....	30
2021 : Commentaires.....	30
b) 2017 : Assurer l'exécution et le suivi de l'actuel PZS (Plan Zonal de Sécurité) et préparer le prochain	34
2021 : Commentaires	34
c) Assurer à la zone de police une bonne gestion de l'information dans le respect des obligations légales entourant cette mission	35
2021 : Commentaire :	35
3. « Systems »: processus formels et informels.....	37
2021 : Commentaires	37
b) 2017 : Accueil : « une fonctionnalité mais surtout une action transversale ».....	38
2021 : Commentaires	38
c) Intervention + Circulation : « une complémentarité de première ligne »	39
2021 : Commentaires	39

2. « Strategy » : la stratégie : orientation stratégique // « Structure » : la façon dont est organisée la zone de police	81
a) 2017 : 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	81
c) Assurer à la zone de police une bonne gestion de l'information dans le respect des obligations légales entourant cette mission	83
3. « Systems »: processus formels et informels.....	83
a) 2017 : 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).....	83
b) 2017 : Accueil : « une fonctionnalité mais surtout une action transversale »	83
4. « Staff » : les Ressources humaines // « Skills » : les compétences – aptitudes - capacités. 86	86
a) 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	86
b) Mettre en place – dans le respect des dispositions légales - des processus variés et innovants en matière de de recrutement et d'intégration des nouveaux membres.....	86
5. « Style » : la culture de l'entreprise	87
a) 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.	88
b) Valoriser, faire connaître et laisser s'exprimer les talents des membres du personnel au sein de la structure	88

I. AVANT-PROPOS

Au moment d'établir ce rapport synoptique, il m'a semblé naturel de me repencher sur mon allocution suivant la prestation de serment du 22 décembre 2016. J'en ai repris quelques brefs extraits représentatifs de l'état d'esprit qui a prévalu tout au long de ce premier mandat.

J'y évoquais mon ressenti à l'aube d'endosser la fonction de chef de zone. Sans doute est-ce ici une attitude liée à ma formation d'historien. Cela tombe bien à propos aujourd'hui : l'exercice demandé ici consiste justement à rebobiner le film d'un peu plus de quatre années de mandat et d'en offrir une vue d'ensemble.

Cette nomination m'engageait assurément et résonne aujourd'hui avec la même force :

(...) on comprendra que la priorité de ce processus est d'offrir aux décideurs locaux des garanties sur des points aussi essentiels que de rendre compte en toute transparence de la politique de sécurité mise en place par le corps de police, lui-même encadré par le Collège de police et le Conseil de police. Ces priorités - énoncées dans le Plan zonal de sécurité - sont elles-mêmes le fruit d'une concertation avec, entre autres partenaires, le Procureur du Roi.

(...) ces éléments peuvent être résumés sous une forme d'adéquation générale entre les caractères et personnalités des multiples personnes qui auront à travailler ensemble.

Aujourd'hui cette « **Requête en renouvellement au titre et fonction de chef de corps de la Zone de police Condroz-Famenne** » signifie encore à titre personnel une motivation et un enthousiasme reposant sur les mêmes bases et valeurs que celles exprimées en décembre 2016 :

La Joie

(...) le sentiment de joie qui prédomine, c'est celui lié à l'idée de se lancer dans un défi à relever avec un ensemble de nouveaux collaborateurs et partenaires.

C'est de fait le défi qui pointe à l'horizon. Non plus « *se lancer* » mais en l'occurrence aujourd'hui, « *se (re)lancer* ». Les collaborateurs sont certes connus. Les équipes dirigeantes Collège / Conseil de police sont formées et en place pour quelques années encore. Les partenaires et autorités externes ont été de précieux atouts pour exercer ce mandat. Je me suis employé à la tâche en gardant en point de mire une ligne de conduite que j'assimile à la notion de loyauté: « ***donner en toutes circonstances le meilleur de moi-même*** ». En somme, nous nous connaissons mieux. Dans les obstacles comme dans les avancées nous avons pu tenir compte de nos forces et faiblesses respectives.

La Fierté

La fierté de rejoindre une zone de police établie, depuis la réforme, dans une structure et mode de fonctionnement consolidés. Une zone de police plutôt bien perçue par les membres qui la composent (et il est important d'avoir une bonne image de soi) et par les partenaires extérieurs.

J'ose espérer que les équipes de « Condroz-Famenne » donnent toujours cette image d'une zone de police professionnelle. Le bilan que nous allons opérer ensemble lèvera le voile sur l'appréciation qu'il conviendra d'objectiver et de nuancer le cas échéant.

Le sens des responsabilités

Envers les autorités et la population :

Le sens des responsabilités à ce niveau est indéniable puisque la fonction est liée à un mandat de 5 ans au terme duquel une évaluation sera menée. D'ici là et à partir d'aujourd'hui, c'est donc tous les jours qu'il y aura lieu d'assurer le travail avec l'ensemble des parties prenantes, sur des bases empreintes de concertation, de créativité et de réactivité. Cette approche de travail « EN EQUIPE » sera de mise tant dans la gestion administrative de la zone, que dans la bonne exécution de l'ensemble des missions opérationnelles. N'oublions pas le principe de base du « Community policing » selon lequel notre organisation œuvre au profit de la population, de la communauté. Il est donc légitime que cette Communauté (dans son sens socio-économique le plus large : habitants toutes générations confondues, résidents, entreprises, autorités, travailleurs et étudiants, ...) puisse apporter son avis sur la manière dont nous remplissons nos tâches.

Envers mes collaborateurs :

Il y aura une attention toute particulière à accorder à chacun d'entre vous, les membres opérationnels et administratifs de la zone de police. Il s'agira de prendre connaissance des attentes de chacun, de les placer de manière constructive au cœur de projets et réalisations qui assureront une constante évolution de l'organisation.

Ces approches rappelées ci-dessus restent celles que je compte adopter pour le futur si les avis favorables utiles sont récoltés pour ce renouvellement de mandat.

Je pourrais continuer à écrire ce texte à la première personne du singulier. Il est toutefois légitime de poursuivre la rédaction de ce rapport essentiellement à la première personne du pluriel au nom d'un « nous » fédérateur. Le chef de corps est juste un maillon dans une équipe. Certes, son rôle est important : il doit dégager une vision de travail, obtenir une adhésion minimale autour de lui et guider les équipes tout en maintenant la motivation. Mais fondamentalement l'exercice quotidien de nos missions est, et restera, un travail d'équipe en interne et dans les structures décisionnelles que le législateur a fixées pour le modèle actuel de la police locale.

Nous espérons que la lecture de ce rapport sera instructive et qu'elle permettra de mieux comprendre encore les réalités de la fonction de police au niveau local.

* *

*

II. INTRODUCTION

1. Signataire

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

2. Références

Le rapport synoptique prend place au cœur de diverses dispositions légales et réglementaires et est en lien avec un autre document de référence, la Lettre de Mission

Ci-après un relevé (non exhaustif) des dispositions légales pertinentes dans le cadre du mandat et / ou du renouvellement d'un mandat d'un Chef de Corps :

- Loi 07/12/1998 (LPI),
- art. 49 et 51 AR 30/03/2001 (PJPol)
- Circulaire ZONE DE POLICEZ 25 du 07/12/2005
- Lettre de mission : PJPol art VII, III, 39 et 40
- Commission d'évaluation : PJPol art VII, III, 71
- Evaluation des mandataires : PJPol Titre III, Chapitre III, Section 3
- Renouvellement des mandats : PJ Pol Titre III, Chapitre IV
- Rapport d'activités : PJ Pol Art VII, III, 88 et AR 19/04/2002 art 1/5ème

D'autres documents propres au fonctionnement de la police intégrée méritent d'être cités :

- La loi du 05/08/1992 sur la fonction de police
- Les circulaires CP (Community Policing) 1 à 4
- Les circulaires MFO (Missions fédérales)
- La circulaire PLP 10 concernant les fonctionnalités de base d'une zone de police locale
- les circulaires annuelles propres à l'établissement du budget des zones de police

3. Objet du «rapport synoptique» - Processus d'évaluation

La Lettre de mission (validée par le Conseil de police en octobre 2017) portait sur la manière dont le chef de zone allait exécuter, pour la période 22-12-2016 – 21-12-2021, la mission, les tâches et les compétences qui lui avaient été confiées et plus particulièrement assurer la gestion de la zone de police Condroz-Famenne.

Le point de départ de la période d'évaluation est la date de prestation de serment devant le Conseil de police, en l'occurrence ici le 22 décembre 2016.

Avant le terme de son mandat et en annexe de sa requête en renouvellement, le Chef de corps établit un Rapport d'activité synoptique sous forme de bilan d'activités.

Il s'agit en substance d'examiner ce qui a pu être réalisé au niveau des divers objectifs stratégiques et opérationnels convenus avec les autorités.

Le Rapport synoptique n'est pas soumis à des conditions de formes. Si la Lettre de mission est également un document qui associe les autorités dans sa rédaction, le Rapport synoptique est dressé au niveau du seul chef de corps.

Les processus d'évaluation qui suivent la rentrée de ce document impliqueront diverses autorités qui, chacune à leur niveau, rentreront leur propre évaluation avant la tenue d'une Commission d'évaluation¹. Cette dernière rend ensuite un avis (*bon – satisfaisant – insatisfaisant*) sur lequel se prononceront les autorités administratives de la zone (Collège et Conseil de police).

Si les deux avis motivés sont favorables au renouvellement, une dernière demande d'avis motivé est sollicitée auprès des services du Procureur général auprès de la cour d'appel et du Gouverneur. Le dossier est transmis au services du SPF Intérieur qui préparera un arrêté royal de renouvellement de mandat en vue de publication au moniteur

4. **Éléments de contextualisation sur la zone de police Condroz-Famenne**

Sans reprendre dans ce rapport ici tous les éléments de la Lettre de Mission de 2017, il semble important de rappeler brièvement quelques données précisant le cadre de travail revenant à zone de police 5314.

En 2017, nous écrivions :

« 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. (...) »

La zone de police 5314 couvre une surface de 423,8 km² avec environ 34 000 habitants (...).

¹ Les Bourgmestres ou la Présidente du Collège de Police (Présidente de la Commission d'évaluation) ; Le Procureur du Roi (assesseur) ; Le Gouverneur, le Vice-gouverneur ou le Commissaire d'arrondissement désigné par lui (assesseur) ; L'Inspecteur général ou l'Inspecteur général adjoint désigné par lui (assesseur) ; Un secrétaire désigné par la Présidente

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 ...)

(...) La commune de HAVELANGE est suivie de près par le CRAC² 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 plusieurs milliers de 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) (...).

A ce jour, les chiffres en matière de **démographie** sont les suivants³ :

CINEY : 16 810 (= 47,1%)
HAMOIS : 7 665 (= 21,5%),
HAVELANGE : 5 290 (= 14,8%),
SOMME-LEUZE : 5 863 (= 16,4%)

=> soit un total de **35 628 habitants (= 100%)**.

Des projections de l'IWEPS pour 2034 font état des progressions suivantes pour nos villages et ville :

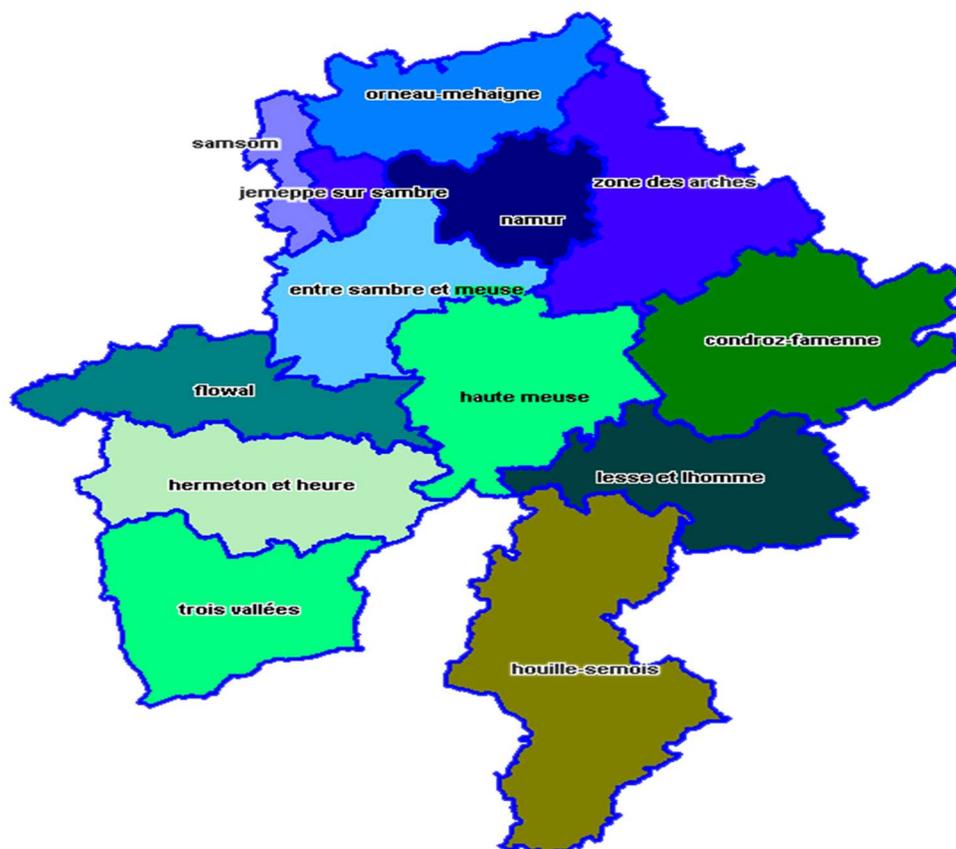
HAMOIS (8238 + 12%) – HAVELANGE (5656 - + 9%)
 SOMME-LEUZE (7124 + 26%) – CINEY (18732 + 13%).

Dans ces hypothèses d'évolution démographique, la ZONE DE POLICE 5314 compterait **39 750 habitants**, soit une progression d'un peu plus de 16% par rapport à 2016 et plus de 11.5 % p/r à 2020.

² Centre Régional d'Aide aux Communes

³ (01/10/2020 : https://www.ibz.rn.fgov.be/fileadmin/user_upload/fr/pop/statistiques/stat-1-1_f.pdf)

La zone de police Condroz-Famenne est bordée des zones de police suivantes :



III. POLITIQUE GENERALE

1. Mission – Vision – Valeurs⁴

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 :

- fixé dans notre Règlement d'Ordre Intérieur (2014)
- reconduit dans les divers Plans Zonaux de Sécurité depuis lors : PZS 2014-2017 (prolongé jusqu'en 2019) et le dernier en date (2020-2025). Je renvoie pour ces points détaillés à la Lettre de mission et au PZS consultables entièrement sur notre site (<https://www.police.be/5314/a-propos>).

⁴ Ce trio Mission-Vision-Valeurs a été reconduit en l'état

2. Ressources humaines disponibles

Pour exercer nos missions, la zone de police Condroz-Famenne peut compter sur les effectifs suivants , soit **104 personnes** :

Situation actuelle cadre opérationnel (01/11/2020⁵)

	Cadre Organique (TO)	Effectif Réel	Effectif ETP
Cadre opérationnel	91	83	80,5
Cadre officiers	6	6	6
Cadre moyen	18	14	12
Cadre de base	67	63	62,5

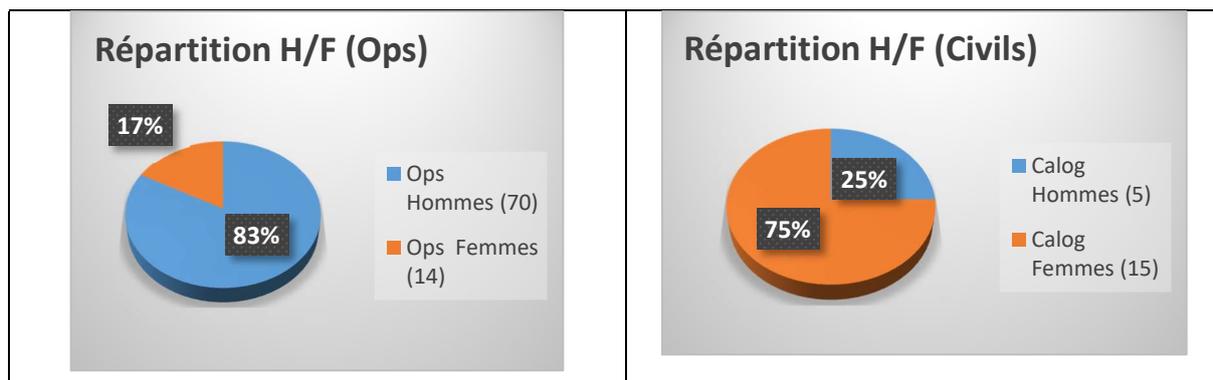
Cadre administratif et logistique Situation actuelle (01/11/2020)

	Cadre Organique (TO)	Effectif Réel	Effectif ETP
Cadre administratif et logistique	14	21	17,39
Emplois statutaires (total)	14	11	10,8
Emplois statutaires « traditionnels »	12	9	8,8
Emplois statutaires réservés aux militaires transférés	2	2	2

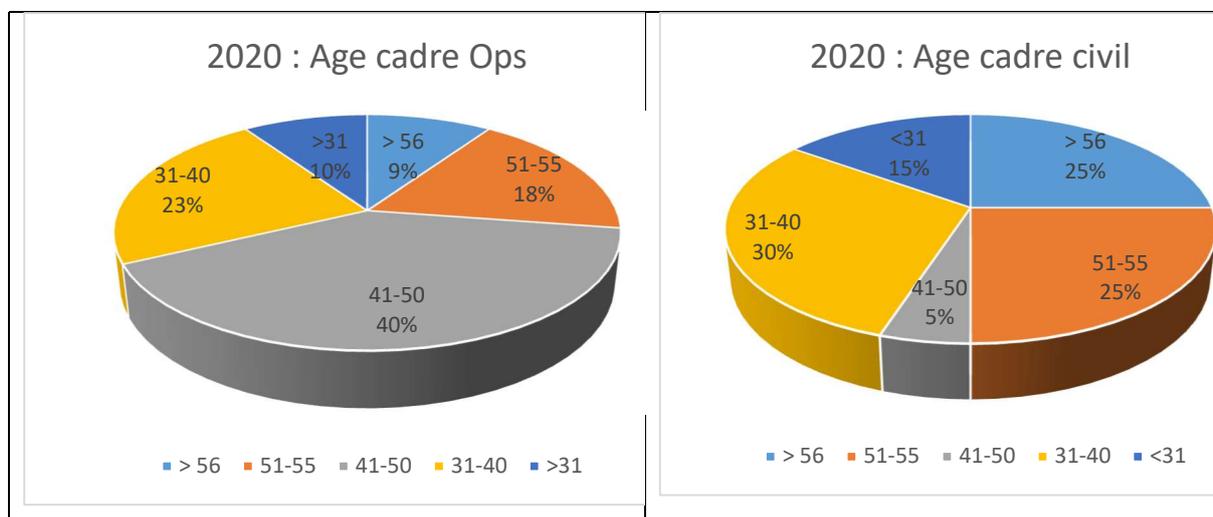
⁵ « TO » (Tableau Organique) : cadre OPS et CaLog fixé par l'autorité de nomination (conseil de police) après avis du comité de concertation de base (CCB). Un emploi fixé au cadre est un emploi statutaire. Les emplois hors cadre sont les emplois contractuels pour le personnel à temps partiel, le personnel d'entretien ou les contrats subsidiés.

- « Eff. » (Effectif en personnel) : nombre réel de personnes (concerne des membres du personnel engagés dans les liens d'un contrat de travail ou nommés à titre définitif). La perte de capacité réelle peut s'expliquer notamment par les justifications suivantes
- Détachements OUT vers d'autres unités de la police fédérale (CIC NAMUR, ANPA – Formation de promotion)
- Non-activité de service (NAPAP ou autre)
- Régimes de redistribution du temps de travail (interruptions de carrière thématiques à temps partiel, semaine de quatre jours,...)
- Régime de travail prévu au contrat de travail pour les emplois contractuels (emplois non prévus au TO)
- Suspension du contrat de travail en raison d'une maladie. Par ailleurs, s'ajoutent également des variables et impondérables tels que les restrictions légales et/ou médicales limitant la capacité totale réellement opérationnelle sur le terrain. A titre d'exemples, on relève les dispenses de nuit accordée dans le cadre de l'article VI.I.11 PJPoI, les mesures de protection dans la cadre de la protection de la maternité, les incapacités de travail partielles,...

En 2020, la répartition par genre était la suivante :



Au niveau de **l'âge de nos équipes**, on distinguera le cadre opérationnel , du cadre civil :



Quid du **taux d'absentéisme** ? Absentéisme pour maladie uniquement (Base de calcul : nombre total de jours de maladie (hors AT) / (nombre total de jours calendrier * total effectif) :

2015	7.7 %
2016	7.3 %
2017	7.6 %
2018	6.5 %
2019	6,63 %
2020	8,46 % <i>Explosion des maladies durant la seconde vague Covid (Octobre-Novembre 2020)</i>

NB. 2019 : Facteur Bradford moyen : 579 / facteur Bradford total 60222

Remarques absentéisme / mesures CoVid :

Le début de la crise sanitaire a épargné nos troupes. Seul un membre du personnel a été atteint et ce, dans le cadre de la sphère privée. La seconde vague a atteint davantage de monde fin octobre / début novembre. Ce fut de courte durée.

Il faut souligner le travail remarquable du PLIF (et de la CSL dirigeante) dans le suivi des mesures et des dossiers individuels.

Le 16 novembre la situation s'était bien améliorée : Il restait à cette date 2 membres du personnel absents pour maladie en raison du Covid19 et nous n'avions plus de membre du personnel en quarantaine.

C'est la semaine du 19 au 23 octobre 2020 qui a été critique puisque l'on est passé du simple au double en seulement 2 jours : 9 cas positifs au 20/10 pour 18 cas le 22/10 !).

Contrôles (respect des mesures)

Fin 2020, notre zone a reçu la visite (à l'improviste) du SPF EMPLOI désigné pour vérifier la mise en place des instruments dédiés à la désinfection et aux gestes barrière. Seules 2 à 3 remarques mineures ont été émises.

L'ONSS s'est également présentée à l'improviste en nos locaux le 21 janvier 2021 en vue de vérifier la bonne application du télétravail obligatoire. L'arrivée des deux inspectrices coïncidait avec une mobilisation générale de nos policiers pour exécuter diverses perquisitions dans la région. Nous voyant fort occupés, les deux dames ont demandé à rencontrer la responsable RH ou la comptable lesquelles étaient...en télétravail. Un document récapitulatif leur a été transmis la semaine suivante avec les données anonymisées des prestations de télétravail activées depuis mars 2020, soit (à cette date) un peu plus de 1870 hrs.

3. Moyens matériels disponibles

a) Budget 2017-2021

La zone de police Condroz-Famenne tourne avec un budget avoisinant les 9 000 000 € 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.

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

La commune de HAVELANGE est limitée dans son autonomie financière puisqu'encore placée sous un plan de gestion de la part du CRAC⁶. Les autres communes adoptent une approche prudentielle tout aussi perceptible dans leurs dépenses, les charges diverses qui leur incombent étant sources d'inquiétude permanente. Si des boni importants ont malgré tout pu être thésaurisés au fil des années, ces montants ont été destinés en partie à soutenir le projet de modification au niveau de nos implantations de travail, l'essentiel de l'approche consistant à déplacer le commissariat central de CINEY (12 avenue de Namur) vers un autre bâtiment (1 Clos du Posty) plus spacieux (rénové en 2013).

L'évolution globale annuelle du budget varie tel que renseigné ci-après et est justifiée essentiellement par l'augmentation des cotisations patronales pensions et les évolutions barémiques. Comme expliqué au tableau infra, L'intervention communale a été le statu quo pour ce budget 2021. 90% du budget est consacré à la masse salariale (frais de personnel). Viennent ensuite les frais de fonctionnement.

Notre politique en matière d'heures supplémentaire est toujours de tendre vers la politique du « 0 heures supplémentaires ».

Au fil des années, la situation budgétaire peut être résumée comme suit :

	2017	2018	2019	2020	2021	Moyenne
budget global	8 718 931,8	9 497 501,5	9 350 120,9	9 182 759,7	9 273 603,3	
taux croissance par an		9%	-2%	-2%	1%	2%
dot fed et autres	4 801 977,59	4 956 050,83	5 209 616,27	5 154 675,99	4 811 903,57	
taux de croissance		3%	5%	-1%	-7%	0%
dotations comm	3 401 573,084	3 435 588,81	3 504 300,59	3 556.865,10	3 539 343,6	
taux croissance par an		1%	2%	2%	0%	1%
Recettes ex antérieurs	0	1 097 111,95	628 954,06	481 490,11	147 090,82	
Prél fonds de réserve	0	0	0	0	748 075,58	
Recettes ord de prestation	8750	8750	7250	7250	7250	

⁶ Centre Régional d'Aide aux Communes

Avant 2021 on pouvait dire que le « fédéral » tirait le budget vers une stabilisation, les dotations communales assurant une stabilisation autour d'une compensation pouvant correspondre aux écarts induits par le taux de l'inflation.

2021 a été une année où le FSR (Fonds de sécurité routière) a été amputé d'une bonne partie de ses rentrées (crise CoVid) avec un retour faible de la seconde tranche du FSR de 2016, à toucher en 2021. Ce dernier est en effet lui-même renseigné comme affaibli par un manque à gagner dû au recentrage de l'activité policière en 2016 au profit de la lutte antiterroriste.

Notre budget 2021 aurait pu être - selon la circulaire fédérale PLP 60 corrigée (budget des zones de police) - alimenté par un montant FSR correspondant à celui mis au budget en 2020 (639.879,57 €) . Sachant cependant que ce montant ne sera pas atteint et que les prévisions parlent d'une baisse de rentrées de +/- 50% au niveau du FSR 2020, nous avons opté pour budgétiser de manière réaliste 50% des montants autorisés, le budget 2021 étant mis à l'équilibre par une ponction des 50% restants au niveau de notre fonds de réserve ordinaire. Les ajustements se feront lors des modifications budgétaires 2021.

Le suivi et l'expertise de notre **Comptable spécial** – en poste depuis la création de la ZP en 2002 – apportent un réel soutien dans la préparation et l'exécution de nos exercices budgétaires. Il en va de même pour notre **Secrétaire de zone**, véritable mémoire vivante de notre organisation, faisant office de carrefour d'informations avec les autorités pour gérer l'administration de la zone et appuyer les actions de vérification en matière de marchés publics.

Contribution habitant observée sur base du budget 2020 et le relevé de la population au 01/10/2020

ZP = 4 communes (3 539 343.60 euros / 35628 hab)	99 €
Ciney : 1 790 200 euros / 16 810 hab	106,49 €
Hamois : 736 891,34 euros / 7 665 hab	96,13 €
Havelange : 542 935,31 euros / 5 290 hab	102,63 €
Somme-Leuze : 469 316,95 euros / 5 863 hab	80,04 €

Ces contributions n'ont pas évolué de manière substantielle durant la période 2017-2020.

b) Bâtiments

Au terme de la rédaction de la Lettre de mission en 2017, les **décisions finales** étaient d'avancer vers l'achèvement des **travaux d'aménagement**. Les accords sur ceux-ci ont pris du temps depuis les orientations politiques prises en 2015 qui, au-delà des seules questions d'infrastructure, mettaient en place 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.

C'est donc bien une permutation de lieux de travail qui est intervenue entre le CPAS et la zone de police.

La zone a fait l'acquisition de ce bâtiment Posty / Community à la ville de CINEY.

Le calcul financier était le suivant : coût global du complexe Posty & Community (entrepôts): +/- 5.6 millions €.

La vente du bâtiment de police du 12 avenue de Namur à la Ville de CINEY avait été effectuée pour 2,2 millions €.

Ancien poste de police CINEY	Nouveau poste de police CINEY : Posty / Community
	

La zone de police a acheté les bâtiments CPAS (Posty / Community) à la Ville de CINEY pour un montant de +/- 2 141 000 €. Le solde est payé sur base de 20 annuités de 170 000 €. La zone engageait alors son boni cumulé de 3 millions €.

Plus de 600.000 € supplémentaires ont été nécessaires pour les travaux d'aménagement (dans le respect des diverses normes prévues le cas échéant par circulaires) : accueil, cellules, surveillance caméras, barrières, badging de contrôle d'accès, alarmes incendie, locaux d'audition, vestiaires temporaires Community, portes de garage, etc).

On soulignera que notre zone de police n'a pas dû recourir à de l'emprunt bancaire pour ces 5.6 millions d'euros, seules courent les 20 annuités sans intérêt étant dues à la Ville de CINEY.



En terme de timing, la direction de la zone et le service Circulation ont emménagé en 2019. **En janvier 2020, le reste des services restés au 12 ave de Namur ont migré vers le Clos du Posty.**

Des périodes de cohabitation ont été nécessaires sur les deux implantations alors que de part et d'autre des travaux s'y déroulaient. Une concertation sereine entre nos institutions (Cpas / zone de police / Ville de Ciney) ont permis de gérer ces situations sans tension ni incident. La zone de police avait mis sur pied une « plateforme Posty » laquelle a donc bien rempli son rôle.

Tout le service de l'Intervention a été centralisée à CINEY depuis le 01/11/2018, au 12 ave de Namur dans un premier temps, puis ensuite dans le nouveau complexe Posty / Community en janvier 2020.

Les **trois bâtiments des postes extérieurs** (ex brigades) ont été revendus aux communes avec une recette de +/- 668 000 €. Le bâtiment central de l'avenue de Namur avait pour sa part été revendu pour un montant de +/- 1.450. 000 EUR à la Ville de CINEY.

Les agents de quartier, dont le nombre aura été revu à la hausse suite au départ des policiers d'intervention (2018), sont maintenus et relogés dans des bâtiments devenus depuis communaux à la suite de ces opérations immobilières. Une contribution locative est reversée aux communes.

Au niveau du Clos du Posty , **les entrepôts** (appelés « Community ») sont anciens. Ils sont situés de l'autre côté de la cour. Ils abritent un +/- 1000 M2 occupés par la Ville de CINEY. 900 M2 reviennent à la zone de police.

La partie zone de police consiste en du parking, des blocs vestiaires / sanitaires achetés, des containers d'archives.



Un projet en partenariat avec la Régie des sports de la Ville de CINEY est lancé - avec un auteur de projet (2019) - pour transformer et rénover l'ensemble de cet espace.

La Régie des sports affecterait sa partie à des installations sportives (club de gym).

La zone de police garderait sa partie pour y garder les fonctionnalités susdites , tout en y plaçant une infirmerie, des espaces logistiques complémentaires.

Ce **projet « New Community »** est au stade d'avant-projet et dépendra aussi de subsidiations (ou pas) au niveau régional (Infrasport) au profit de la Ville de CINEY. Des mutualisations sont prévues au niveau de certains postes de frais. La zone de police devrait investir autour des 700 000 € pour la rénovation et extension de ses 900 M2 (une partie de cet espace disposerait alors d'un étage offrant un espace utile de plus de 1000 M2).

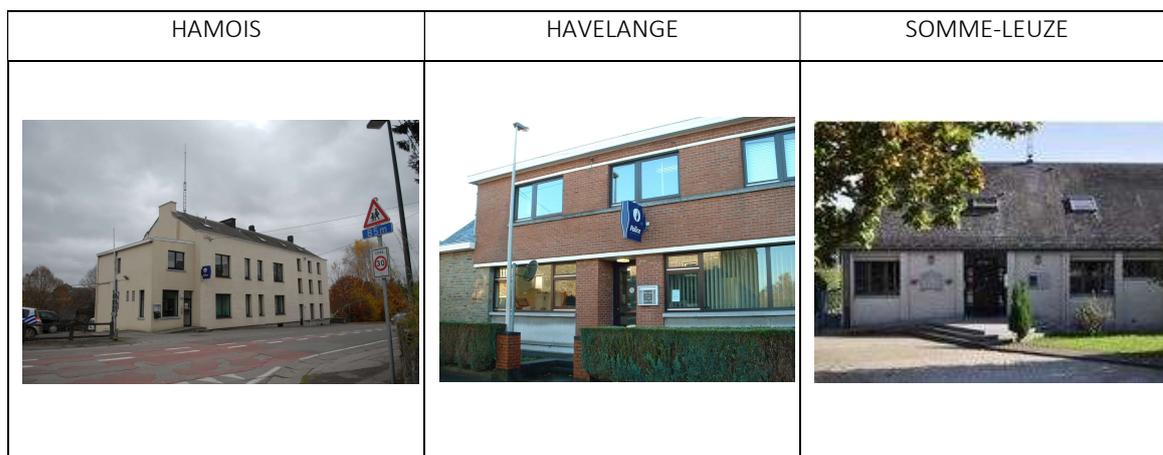
Un **projet de carport** (2019) faisant office de sas véhicule est entre les mains d'un auteur de projet. Cet équipement permettra de garantir une certaine discrétion à l'arrivée dans la cour des personnes détenues (Art LFP 35 – Loi sur la fonction de police – *obligation d'assurer la discrétion de la prise en charge des personnes arrêtées*). Il faut rappeler qu'un ensemble de **logements dépendant du Foyer cinacien et du CPAS de CINEY** est contigu à nos installations, soit au total sept appartements avec vue sur la cour de police. Naturellement, les autorités ont été alertées des risques inhérents à cette situation (risques en matière d'opérationnalité / de sécurité / de confidentialité) et des nuisances que l'activité policière peut aussi avoir en retour auprès des résidents de cet immeuble.

Au niveau du **complexe cellulaire** : dans le cadre de l'aménagement du nouveau complexe, un budget de 150.000 € a été engagé . Quatre cellules (dont une collective) aux dernières normes sont situées au rez-de-chaussée. Il n'y a plus de cellule en usage dans les postes

extérieurs. Annuellement et avec une certaine constance, 142 personnes en moyenne sont privées de liberté (arrestations administrative et/ou judiciaires) et placées en cellule.

La commune de HAMOIS a présenté un projet de **déplacement du poste de police de HAMOIS** (ancienne brigade gendarmerie) vers **EMPTINNE**, une ancienne bâtisse sise sur la place communale juste en face de l'administration communale. Cette maison sera rénovée (+/- 120 000 €) et mise aux normes de sécurité. Le projet a été validé en CCB (Comité de concertation de base) en décembre 2020. Entretemps, ce poste de police de HAMOIS reste protégé selon les anciennes normes (e.a. vitres pare-balles). Le cahier de charge est prévu pour être lancé en 2021. Ironie de l'histoire, le bâtiment à EMPTINE abritait les locaux du garde champêtre avant la réforme des polices.

Les **postes de HAVELANGE** et **SOMME-LEUZE** (anciennes brigades de gendarmerie) sont tous les deux dotés de sas d'entrée et vitres pare-balles aux anciennes normes (valables jusque fin 2028). Ces postes seraient destinés à être déplacés dans les prochaines années dans le cadre de projets communaux pour rejoindre de nouveaux locaux dans les administrations communales (nouvelle extension à HAVELANGE – Nouveau site à SOMME-LEUZE ?).



Nous gardons en point de mire nos postes extérieurs devant être mis aux normes pour le 01/01/2029, quelles que soient les options retenues.

c) Autres moyens matériels

Le charroi est composé de :

- 36 véhicules à 4 roues (dont 5 en leasing)
- 04 motos Circulation (02 anciennes Yamaha 650 cc d'appoint / 02 BMW 1250 GS de 2019)
- 04 bicyclettes non électriques



L'intervention et la Circulation se déplacent avec les 3 combis VW 4 motion et les 02 VW Tiguan 4 motion. Ces véhicules sont tous en leasing. 26 véhicules sont strippés, 13 sont anonymes. Tous nos véhicules diesels sont aux normes.

Le charroi global a été diminué de quelques unités (4) depuis fin 2016.

Nos postes de proximité ont été équipés de petits 4x4Suzuki Jimny et de VW



Le **système de renouvellement du charroi** s'effectue au rythme de :

- Véhicules leasing : 5 ans – 180 000 kms
- Véhicules intervention fonds propres : 10 ans ou 200 000 kms (avec un maximum de 13 ans)
- Véhicules autres : idem supra
- NB. Déclassement si frais de réparation (hors accident) s'élèvent à plus de 30 à 35 % de la valeur résiduelle.

L'informatique :

- 94 PC fixes « ISLP »⁷, une petite dizaine de PC internet, 8 portables/ 4 Tablettes multi-usages / 16 tablettes « FOCUS »⁸, 13 smartphones / quelques rares GSM.
- L'infrastructure a été intégralement virtualisée en 2019-2020 pour un budget de 191 000 € environ.
- FOCUS va être rendu opérationnel en ce premier semestre 2021 . Les 16 tablettes sont arrivées ; il nous reste à former nos équipes et recevoir les kits de protection des équipements.

Quid IT-mobile ? Un budget a été prévu en 2021 pour l'acquisition d'une vingtaine de licences *Besecure*. La liaison sécurisée à nos bases de données policières et banques de données fédérales seront rendues possibles et rendront la zone de police plus flexible en matière de télétravail.

Au niveau **gilet pare-balles (GPB)**, La dotation est individuelle (+/- 90 gilets) + 14 gilets discrets (SLR, Chef de zone, motards) + 20 GPB collectifs (classe 4).

⁷ = Registre de rédaction des PV

⁸ FOCUS@GPI supporte plusieurs applications policières sur le terrain. Recherche dans les sources disponibles – Registre national, casier judiciaire, Registre central des armes. L'application « incidents », permet de savoir en temps réel ce qui se passe sur le terrain, avec des informations provenant directement de la centrale de dispatching. Un policier sur le terrain reçoit par voie numérique les informations concernant un incident qui lui a été confié. Si ce policier mentionne un lieu, l'outil lui communique en outre l'identité de l'occupant des lieux, les antécédents éventuels en lien avec des faits graves, la détention éventuelle d'armes par l'appelant.

Depuis 2010, la zone bénéficie d'un **Live scan**⁹ (rentabilisé par l'économie réalisée sur les longs déplacements) et d'une photothèque. L'outil a été placé sous Windows 10 récemment et upgradé



©L'avenir.net

La zone est dotée, en **armes** :

- de poing : 91 pistolets autrichiens de marque Glock



- collectives : 8 pistolets mitrailleurs allemands de marque HK UMP - 01 cal 12 - 01 FN 303



⁹ La prise d'empreintes digitales Live Scan fait référence à la fois à la technique et à la technologie utilisées par les forces de l'ordre pour capturer les empreintes digitales et les empreintes de la paume par voie électronique. Les résultats de l'analyse en direct peuvent être vérifiés et renvoyés à la source (base de données nationale) ; les résultats étant généralement rapportés en moins de dix minutes.

IV. OBJECTIFS 2016-2021

1. Méthodologie générale

Les objectifs de la Lettre de mission étaient 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

a) Méthodologie

Par souci de cohérence et de logique, ce rapport synoptique conserve la méthodologie développée tout au long de la Lettre de mission (modèle 7-S McKinsey¹⁰). Voyons donc ce qu'il en est un peu plus de quatre années plus tard.

A chaque fois , nous rappellerons les objectifs 2017 :

Annexe : objectifs mis en avant avec trois couleurs en fonction du degré d'accomplissement atteint à l'égard des résultats escomptés : vert = réalisé / orange = partiellement réalisé / rouge : pas réalisé.

Dans le corps de ce texte : Au niveau de chaque objectif un commentaire 2021 expliquera le contexte de l'évolution. seuls les objectifs partiellement atteints et non atteints seront repris dans leur couleur correspondante (orange / rouge)

Cette approche repose aussi sur la logique PDCA¹¹ laquelle est une composante méthodologique bien connue du concept de « *L'excellence dans la fonction de police* »¹².

¹⁰ *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) ; *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 ; *Structure* : la **structure** : la façon dont est organisée la zone de police à travers ses unités, ses services (divisions centralisées/fonctionnelles par exemple) ; *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) ; *Staff* : les **Ressources Humaines** : Nombre et type de personnel dans la structure ; *Style* : le **style** : la culture de l'entreprise (véhiculée notamment par le style de management) ; *Skills* : les **compétences** : l'ensemble des aptitudes et capacités des membres au sein de la zone de police .

¹¹ PDCA est un acronyme qui donne son nom à un outil utilisé dans la gestion de la qualité des processus. Son but est de résoudre les problèmes en suivant les quatre phases indiquées par l'acronyme (Plan, Do, Check et Act = planifier, réaliser, vérifier et agir). Parce qu'il s'agit d'un outil cyclique, il favorise également l'amélioration continue des processus.

¹² Cette « excellence dans la fonction de police » rassemble des axes de travail bien connus : *fonction de police orientée vers la communautés* (s'adapter à l'environnement et ses habitants dans la prise en compte des problèmes à appréhender) , *la fonction de police guidée vers l'information* (la collecte et le traitement de l'information avec les bons outils) et enfin *la gestion optimale* (processus de gestion effectifs et efficients).

V. Objectifs Stratégiques

1. « Shared Values » : les valeurs, les missions et les objectifs

- a) 2017 : Développer une actualisation et une promotion des fondements constituant les bases de travail de la zone de police (Vision – Mission – valeur)

2021 : commentaires

Le ROI (**Règlement d'ordre intérieur**) est un outil de référence pour l'ensemble des membres du personnel ; chacun y apprend ce qu'il est attendu de lui, tant au niveau de dispositions pratiques (RH, logistique, tenues, véhicules, infrastructures, ...) que le comportement à adopter dans l'organisation envers ses collègues. Ces lignes de conduite sont parfois guidées sur des valeurs qui sont chères à la zone, dont l'intégrité et la loyauté. Ce document n'a pas été révisé à ce jour car repose majoritairement sur bon nombre de consignes en lien avec les lieux habituels de travail. Notre nouveau commissariat central n'a été accessible à l'ensemble de la zone que début 2020. La mise en place de certains équipements étaient toujours en cours fin 2020 (caméras, wi-fi, portes d'accès véhicules au périmètre,...). D'autres sont encore à finaliser dans le courant 2021 (sas véhicule complexe cellulaire, transformations architecturales de 3 postes de police extérieurs, ...). **Si la révision intégrale de ce document est encore en projet, la zone de police a toutefois préparé le terrain en établissant des notes de service et des fiches de travail, dont la forme et le contenu ont été réfléchis en perspective de ce chantier ROI. Les nombreuses réunions avec les partenaires sociaux ont contribué à la préparation de ce chantier futur.**

Nos valeurs, nos missions et nos objectifs de travail sont encore exprimés de manière continue dans les interactions avec nos partenaires, dont les **académies de police** que plusieurs membres de la zone (02) de police fréquentent en tant que chargés de cours. Inversement, des candidats policiers passent en stage chaque année dans notre zone de police. Lorsque les journées portes ouvertes se tiennent à l'académie de police de Namur, notre zone y tient son stand pour faire connaître les opportunités de travail dans notre organisation. Personnellement présent (10 décembre 2019 : dernière édition), c'est l'occasion de profiter de ce moment pour parler librement avec les personnes qui constituent la nouvelle génération. Connaître les attentes, les profils mais aussi le bagage académique et les éventuelles expériences professionnelles antérieures à l'arrivée dans les forces de l'ordre sont autant de données qui doivent amener la zone à adapter son organisation le cas échéant.

Les plus petits ne sont pas oubliés avec l'action annuelle « **Place aux Enfants** ». Des membres de notre personnel offrent une demi-journée de visite et d'explications aux enfants de l'enseignements primaire

Avec un de mes collaborateurs enfin, nous délivrons (2018 et 2019) des formations à l'**Ecole de la Providence de CINEY** où une 7-ème année (technique qualifiante) prépare chaque année une quarantaine de jeunes aux métiers de la sécurité / police. C'est assurément un tremplin pour rencontrer la jeune génération de futurs collègues potentiels.

Les mêmes fondements sur lesquels repose de la zone de police ont été rappelés à l'occasion de divers **partenariats et protocoles noués avec des instances diverses**. Pour la période 2017-2021, un protocole a ainsi été signé :

- en 2017 avec le **centre Croix-Rouge** de NATOYE où vivent plusieurs centaines de résidents candidats réfugiés
- en 2017 avec la **Ligue Alzheimer** pour soutenir une intervention appropriée envers les seniors à domicile et en maison de repos
- en 2020 avec la **Ville de CINEY** pour l'usage et le partage du parc de caméras de vidéosurveillance urbaine
- en 2019 avec le **CRT** (Centre régional de traitement de la Région wallonne) pour le traitement automatisé des PI (PV vitesse > perceptions immédiates)
- en 2020 **neuvième PLP** (partenariat local de prévention) a été créé à Sovet en 2020

Plus récemment (nov-déc 2020), la zone de police a participé à la préparation de la **motion CINEY, Commune hospitalière** que la Ville de CINEY veut adopter pour davantage de prise en charge humanitaire des transmigrants. Défenderesse de la dignité humaine et des libertés individuelles que nos démocraties se doivent de préserver, la zone de police a longuement collaboré aux travaux préparatoires par l'implication de l'officier en charge de la Proximité.

Envers notre « **Amicale** », il a pu être dégagé avec les autorités un mode de financement pérenne et transparent, essentiellement basé sur des recettes issues de bonnes pratiques en matière de recyclage de métaux (douilles de munition, déclassement de véhicules et autres effets). Cette Amicale a la possibilité de continuer à œuvrer à l'organisation de la Saint-Nicolas au profit des enfants des membres du personnel. Jusqu'à la survenance de la crise sanitaire, d'autres activités tels des repas, karaoké ou sorties nature ont renforcé assurément les liens entre les membres de la zone de police.

Ces mêmes valeurs / missions nous les traduisons encore au travers de **protocoles / conventions, en préparation** avec :

- avec la Région wallonne, le SPF Justice, la police fédérale et notre zone de police Condroz-Famenne, entité pilote dans le cadre du **projet LEGOAL**. Il s'agit de simplifier et digitaliser la procédure de demande et de validation des radars LIDAR. L'INPP WIAME et moi-même avons contribué au développement de cette *database* avec les acteurs précités et les développeurs et gestionnaires (société Securoad et la société Management Tools Company)

- avec la zone de secours DINAPHI pour mettre en place le **protocole police-pompiers**. Cet échange simplifié et sécurisé d'informations respectueux des secrets professionnels respectifs a été initié à la zone de police de NAMUR et la zone de secours NAGE. Notre zone de police Condroz-Famenne est pilote pour procéder à l'extension de ce protocole sur les zones de police dont les territoires sont communs à ceux couverts par les pompiers DINAPHI.
- la CFWB pour une occupation gratuite à titre précaire de bâtiments situés à CINEY au lieu-dit « Mont de la Salle » affectés actuellement partiellement à de l'enseignement ; des annexes vides pourraient être dédiées à des exercices de maîtrise de la violence. La crise du CoVid a retardé ce projet.
- le CPAS de CINEY (ancien bâtiment de police) pour conserver un **local « armes » sécurisé** dans une annexe en vue d'y entreposer certaines armes mises en dépôt par des citoyens / en attente de destruction.
- les diverses communes pour régir harmonieusement **l'occupation des postes extérieurs** où nous sommes devenus locataires

Indirectement, au travers des nombreux **contacts avec la presse**, nous gardons à l'esprit de rester pédagogique dans les communiqués ou interviews que nous accordons. A chaque fois, nous contextualisons nos actions et expliquons en quoi elles répondent aux préoccupations de nos citoyens ou faisons, le cas échéant, le lien entre nos actions et les objectifs de notre Plan zonal de sécurité. Ce dernier avait lui-même été établi sur base des attentes de divers parties prenantes, dont la population largement interrogée en 2018 dans un **Enquête locale de sécurité** (ELS) mise en place au niveau de la police intégrée et du Ministère de l'Intérieur.

Le **site web** de la zone et le **compte Facebook** de la zone (depuis 2017 : +/- 2900 followers) sont gérés de manière à transmettre chaque information avec le souci de cadrer le message ou le renseignement dans le respect du concept de travail du *Community policing*¹³.

Des **dossiers disciplinaires** doivent être traités dans la zone de police. La profession de policier est un métier difficile : les imprévus sont nombreux mais souvent le policier n'a qu'un très court instant pour appliquer le bon schéma décisionnel. En fonction de l'actualité, le policier sera soit porté en héros (lutte contre le terrorisme / pandémie) , soit vilipendé lorsque des dérapages surviennent dans une quelconque unité de police, en Belgique ou ailleurs. A l'ère des media sociaux, une autre forme de contrôle social est d'office exercé par le citoyen ; ce sera parfois à bon escient, parfois avec un fond malveillant motivé purement par des intentions peu constructives. De par la loi, des prérogatives et des compétences sont de fait accordées aux

¹³ 27 MAI 2003. - Circulaire CP 1 du 27 mai 2003 : *Le concept de "community policing" repose aussi dans son interprétation belge sur une approche large de la sécurité et de la qualité de vie. Il envisage une police davantage intégrée dans la société, à la disposition du(es) citoyen(s) et qui, de concert avec les communautés, s'attelle à la mise en évidence de solutions prenant en compte les caractéristiques locales des causes de l'insécurité.*

forces de l'ordre en matière de constatations et de recours à la force. Des moyens d'actions importants peuvent être pris d'initiative en cas de troubles de l'ordre public. Le contrôle sur l'exercice de cette profession particulière est donc une évidence et une nécessité dans un état de droit. S'y soustraire reviendrait à semer le doute dans la population et auprès de nos autorités sur la manière dont un corps de police gère ses effectifs. Rétablir les choses dans leur réalité, trier l'information fiable des « fake news » est une preuve de maturité. Tendre vers cette remise en question permanente (principe de la rétroaction) est un moyen de consolider la confiance envers nous-même et envers les citoyens. Dans notre quotidien, nous pouvons nous référer vers les codes de déontologie et autres dispositions disciplinaires. Une solidarité entre nous est importante pour l'esprit de corps, mais on parle bien d'une saine solidarité.

Au cours de ces années, 2017 à 2020, des sanctions légères ont été infligées, ainsi que des sanctions lourdes.

Des notes de fonctionnement permettent - dans le cadre du processus d'évaluation - de mettre en garde certains membres du personnel sur des attitudes inappropriées sans que celles-ci n'aient été considérées comme un manquement relevant de disciplinaire. Ces notes sont reliées à des propositions de remédiation à la problématique relevée (suivi de formations spécifiques). Enfin le Comité P nous interroge - et enquête le cas échéant - si des citoyens se sont adressés à lui pour divers griefs / plaintes.

	2017	2018	2019	2020
Notes de fonctionnement	1	3	0	1
Disci - Sanctions légères	5	1	3	0
Disci - Sanctions lourdes	1	0	0	1
Enquêtes Comité P (autonomes)	2	1	5	3
Autres Enquêtes Comité P	4	0	2	1
AIG				1
Ctrl INT (d'initiative)	10	4	8	16

On soulignera que le policier est globalement soucieux de son fonctionnement à la zone de police, sans que la hiérarchie ait été contrainte d'opérer trop de recadrages formalisés. L'arrivée en mars 2020 d'un officier SCI (Sv Contrôle Interne) a permis de conduire des audits d'initiative donnant lieu à passer de 08 actions (2019) à 16 actions (2020). Les objectifs principaux visés étaient, entre autres, le respect de certaines règles d'uniforme, les conditions d'entreposage des armes à feu, les processus de privation de liberté, le tri des déchets, les procédures d'accueil du citoyen.

A mon arrivée fin décembre 2016 , lors des interviews individuelles effectuées ensuite avec chacun début 2017 (voir Lettre de Mission), les recadrages et la discipline arrivaient en 5-ème position sur les 15 attentes que le personnel avait vis-à-vis du chef de corps.

Les premières attentes étaient pour rappel : lignes de conduites claires – motiver – décider – écouter- discipline – équité. Ces mêmes entretiens laissaient comprendre que l'équité et la motivation passaient par le respect des normes.

Plusieurs dossiers disciplinaires ont connu un traitement au niveau de l'ADS (Autorité disciplinaire supérieure = Collège de police).

Pour les besoins de l'élaboration du nouveau Plan zonal de sécurité (PZS 2020-2025), une **Enquête locale de sécurité (ELS)** a été menée en 2018 auprès de la population ; des questions plus spécifiques à notre ZP avaient été insérées. Notre PZS 2020-2025 étant intégralement consultable sur notre site web (<https://www.police.be/5314/a-propos/politique-policier/plan-zonal-de-securite-de-notre-zone-de-police>), il est loisible à chacun de le consulter et relire la synthèse des résultats de cet ELS.

Cette même enquête (ELS) a fait ressortir qu'en matière de **satisfaction générale**, 54% des 824 répondants étaient satisfaits de la zone de police et 13% très satisfaits, soit un **score d'avis positifs assez encourageants de près de 67%**.

Les sans avis représentaient 26% des répondants et la portion rassemblant les insatisfaits / très insatisfaits affichait 4,2%.

D'une manière générale, les répondants ne se sentent pas en insécurité: 44 % ne se sentent «jamais» en insécurité et 37 % «rarement». Notons que l'aspect du quartier où réside le répondant semble influencer son **sentiment de sécurité**.

Enfin en matière de **délégation et partage des responsabilités**, celles-ci sont d'application au sein de la zone depuis les organes de gestion (Conseil de police déléguant au Collège les dépenses liées aux marchés publics relevant de la gestion journalière et du budget ordinaire, cette délégation étant accordée également pour les dépenses au budget extraordinaire inférieures à 10 000 €) jusqu'aux missions opérationnelles. Des fonctionnaires de référence suivent des matières spécifiques. Chaque officier est en mesure d'assurer temporairement le remplacement du chef de zone (courts congés) et chacun d'eux est connu des membres de notre collège (contacts réguliers dont des séances dédiées à la présentation de leur domaine d'activité). Des membres du corps de police donnent cours dans une académie de police.

- b) 2017 : 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

2021 : Commentaires

Comme déjà évoqué au § précédent, mars 2020, un officier « Contrôle Interne & Audit » nous a rejoint. Le domaine **contrôle de qualité / respect des libertés individuelles / intégrité** était et reste encore exercé dans nos processus de travail par les officiers et sous-officiers selon la philosophie de la circulaire « CP 3 »¹⁴, il n'en demeure pas moins que ce collaborateur permet dorénavant de donner davantage de forme, de dynamisme, de cohérence, de visibilité et de contenu à ce travail qui n'a de sens que s'il est mené transversalement de manière constante et permanente.

Sans attendre l'arrivée de ce collaborateur, des programmes d'entraînement différenciés en **maîtrise de la violence** ont été mis en place pour gagner en efficacité et intégrité face aux situations pouvant être rencontrées.

Au niveau de l'intégrité et de nos libertés individuelles, notre zone de police a mis de suite en 2018 un **responsable en matière RGPD et Sécurité de l'information**. Notre personnel a été informé (charte) aux enjeux par ce conseiller (niv A) ayant par ailleurs la gestion du « Développement de la politique » dans la zone. C'est en lien avec cette mission, que notre zone a invité le COC (Organe de contrôle) pour informer tout le personnel (forums trimestriels d'information 19-21 mars 2019) à la sensibilité que représente le traitement de données à caractère personnel. D'autres fora reprennent régulièrement et reviennent sur des thématiques fondamentales (oct 2018 : gestion des arrestations / RGPD). Nous reviendrons plus loin dans notre exposé sur les spécificités de ces tâches en matière de protection des données.

Nos **infrastructures en matière de bien-être et de sécurité** ont reçu l'équipement approprié au Posty / Community. Cette même politique prévaut pour les postes extérieurs dans le respect des délais impartis. Nos rapports annuels et quinquennaux (SIPP > service interne pour la prévention et la protection au travail) sont établis, abordés avec les partenaires sociaux et le médecin du travail.

La **crise sanitaire** a amené à l'achat de plusieurs équipements de désinfection. Nos guichets rapides vitrés se sont avérés être précieux en cette période de pandémie pour recevoir le public

¹⁴ 29 MARS 2011. - Circulaire CP3 relative au 'système du contrôle interne' dans la police intégrée, structurée à deux niveaux

en toute sécurité. Si une partie du personnel s'interrogeait au départ sur l'utilité de ce local avant la crise, leur plus-value ne fait aujourd'hui plus aucun doute.

Un budget est en place en 2021 pour améliorer l'isolation acoustique des locaux, l'achat d'un défibrillateur, le renouvellement de diverses pièces d'équipement. Depuis la crise sanitaire, l'aspect santé/hygiène est un critère important dans nos analyses de risques en lien avec nos travaux / acquisitions de matériel (analyse de risques spécifique incluse dans nos cahiers de charge). Deux appareils de désinfection de locaux / véhicules ont été achetés

En matière de **transition écologique**, la zone de police dispose avec le Posty d'un bâtiment basse énergie. Le Community en face (entrepôts/vestiaires) est au cœur d'un projet de rénovation déjà évoqué supra. L'approche inclura des sources d'énergie modernes. Le parc automobile sera choisi (modes de motorisation alternatifs) le moment venu en fonction de ces opportunités. Au niveau des autorités (Collège / Conseil) une délibération a été adoptée en 2019 pour que « *de manière raisonnée les marchés publics insèrent des critères favorables à la transition écologique en ce compris de clauses sociales et environnementales* » (délibération conseil de police 04 avril 2019).

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)).

- a) 2017 : 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

2021 : Commentaires

Les relations avec les **organes décisionnels de la zone** ont été continues, nombreuses et productives, signe d'une interaction permanente. Il en est de même avec nos partenaires sociaux (comité de concertation de base), avec qui des réunions techniques ont été mises en place (CCB Tech).

En 2020-2021, une série de quatre rencontres « **intervisions Collège – Zone de police** » ont été mises en place au niveau du Collège de police. Chaque directeur a pu présenter durant 2 à 4 heures son service et ses activités dans le détail. Cette compréhension de l'activité policière et

l'échange constructif qui en a découlé sont assurément des connaissances favorisant et facilitant les processus de décision en Collège de police.

Divers **exposés** ont été donnés au **Conseil de police** : enjeux de la Lettre de mission en 2017, rapports d'activité 2018, rapport d'activité 2019, exposé vidéosurveillance urbaine 2019). La crise sanitaire n'a pas permis à ce jour de continuer ces présentations sous ce schéma présentiel, nos séances en visioconférence se prêtant mal à cet exercice.

La persistance de la crise sanitaire coronavirus devra toutefois nous rendre innovant pour revenir à un meilleur partage de ce type d'information. C'est un enjeu de bonne gouvernance essentiel en démocratie.

Au niveau du suivi du PZS (Plan zonal de sécurité) la séance de décembre 2020 du CZS (**Conseil zonale de sécurité**) n'a pas été réunie. Un mois avant la date planifiée, le criminologue en charge du suivi de cette matière depuis plus 14 ans a remis sa démission de manière inattendue en vue de saisir de suite une nouvelle opportunité de carrière en dehors de la police.

	2017	2018	2019	2020
CCB Tech	1	1	1	3
CCB Off	2	2	4	3
Collèges	15	19	20	21
Conseils	7	7	6	5
CZS	1	1	1	0

Au 01/11/2018, la **centralisation des services d'Intervention** demandée était effectuée. Ce changement n'a pas rencontré d'obstacle quelconque du point de vue opérationnel et organisationnel ; des optimisations escomptées et attendues ont été concrétisées entraînant des économies de plusieurs centaines de milliers d'euros endéans les prochaines années. Un dossier « appui canin » a été déposé et examiné en 2019/2020 auprès des autorités ; sans exclure un jour la mise en place d'un tel appui, il n'a cependant pas été jugé opportun à ce stade de le prévoir dans la réorganisation de la zone.

Dans la foulée de cette centralisation, le **renforcement de la Proximité** dans les postes extérieurs (un inspecteur dans chacune des trois communes) était souhaité par les autorités. En 2019 et 2020 les inspecteurs de quartier ont été choisis, formés en académie de police et mis en place. Seul 01 inspecteur de quartier (SOMME-LEUZE) a été retardé dans son programme de formation en raison de la crise sanitaire.

Les espaces de travail des postes extérieurs ont été réduits proportionnellement à l'espace libéré suite au départ des membres du personnel Intervention qui les occupaient précédemment (centralisation). Ces volumes seront réaffectés à des services / personnes selon les volontés et décisions des communes. On soulignera la bonne collaboration des communes avec nos partenaires sociaux pour assurer à ce **processus de travail « proximité »** (partage des lieux) toutes les garanties de sécurité pour notre personnel et leurs procédures de travail.

Les processus de travail des inspecteurs quartiers devront être revus en raison des réaménagements en cours par les communes (non encore finalisés à ce stade).

A défaut de relancer un projet de GIS (Projet Groupe d'appui spécialisé¹⁵ abandonné avant mon arrivée en 2015/2016), le maintien d'un niveau de qualité au niveau de l'intervention a été mis en place par un **programme de formation maîtrise de la violence** entièrement revu et corrigé en 2017 offrant divers niveaux de travail en fonction des services / état de santé / motivations).

Au niveau matériel, cette **centralisation a été accompagnée d'autres économies** : une **réduction du charroi** de l'intervention a été effectuée (2 leasing de combi en moins correspond à une économie de 150 000 € sur 5 ans). Une rationalisation des équipements a été concrétisée (éthylotest, armes, ...). On notera le passage vers un **parc partagé de 55 radios Astrid** en lieu et place de l'individualisation de cet équipement ayant prévalu jusqu'ici (110 appareils) .

Cette opération est en phase de finalisation en 2021 et est appuyée par l'acquisition d'une « armoire intelligente » permettant de sécuriser le partage de ces radios, mais également des accès (clés) au charroi de véhicules.

Ainsi, sur 5 ans, c'est plus de 150 000 euros d'économie escomptés en matière de télécommunication radio.

Au total , rien que pour ces deux postes de travail (radios/ véhicules leasing) la zone devrait économiser environ 300 000 € sans perdre en efficacité.

Le **déménagement vers le nouveau site Posty / Community** a été un processus long, tout comme les travaux précédant ce changement de site. Le choix du Posty – Community n'avait pas pu être entièrement préparé par mes prédécesseurs et l'analyse de risques en matière de sécurité n'avait pas encore eu lieu. C'est ensemble (direction de la zone – autorités) qu'il a donc fallu tout reprendre, tout analyser, tout justifier sans l'appui d'un auteur de projet alors que des travaux substantiels étaient à l'ordre du jour (+/- 600 000 euros). Une capacité de travail importante (recherche et développement , coordination et suivi de travaux) a occupé plusieurs personnes de la direction et des services d'appui au détriment de nos missions premières alors que nous ne possédions pas forcément les expertises dans ce domaine. L'officier Proximité a réellement été magistral dans ce rôle improvisé d'auteur de projet / coordinateur de chantier qu'il a été amené à devoir endosser. Notre responsable ICT – fraîchement engagé en 2018 – a dû assurer le transfert de tout l'ICT tout en enchaînant aussi vite avec la mise en place de la nouvelle architecture des serveurs informatiques (virtualisation).

¹⁵ Sur base de la circulaire GPI 81 du 21/07/2014 : L'Assistance Spéciale est l'ensemble des missions ayant trait à des situations (les interventions tant régulières que spécifiques) qui présentent (peuvent présenter) un degré de risque particulier en termes de danger ou de violence, qui sont, par conséquent, exécutées par la police locale et qui se caractérisent par l'utilisation de techniques spécifiques et, le cas échéant, de moyens particuliers pour lesquels des formations et entraînements adaptés ont été suivis.

De précieuses économies ont été effectuées dans les recalculs minutieux des unités de prestation et des matériaux. S'il faut admettre que ces moments ont été difficiles pour la zone de police, les autorités ont à un moment donné manifesté une réelle volonté d'aller de l'avant et de mettre les moyens utiles en vue de faire de ce site un environnement de travail convenable et professionnel. Pour les relations avec le CPAS impacté dans ce plan de changement de site, nous avons mis en place une organe de travail temporaire, soit la « **Plateforme Posty** ». Police, CPAS et Ville de Ciney ont alors géré ensemble toutes les questions d'impact et d'incidence de nos chantiers respectifs ; nos calendriers de travail ont été partagés. Ce rapprochement de nos institutions est donc à saluer et a été une expérience managériale intéressante.

Un travail n'a pu être réalisé : profiter du déménagement pour proactivement opérer des tris utiles au niveau de nos archives. La PLP40¹⁶ impose énormément de contraintes dans l'évacuation / destruction / archivage de nos documents, même si nous adoptons depuis des années le scanning de nos PV. Cet objectif sera à reporter avec un effort à produire pour les prochaines années.

Une fois la direction de la zone installée sur site Posty fin 2019, nos organes de travail au sein de la zone - **Comité de direction** et Commission DRM (moyens matériels) - ont fusionné pour ne former qu'un seul Comité de direction. En effet, malgré la charge de travail, les services d'appui (21 personnes affectées à des domaines Personnel - logistique – informatique – finance) se sont rassemblés sous l'appellation **PLIF** (2019). Une conseillère (collaboratrice niv B passée entretemps niv A par examens police intégrée) organise dorénavant les missions de chacun et permet d'avoir un seul interlocuteur.

Deux **journées de brainstorming** ont été menées lors de notre *FIT* (Forum d'information trimestriel) de février 2020 avec l'ensemble du personnel. Des ateliers ont été mis sur pied pour dégager les axes prioritaires des aménagements souhaités dans le bâtiment en rapport avec les divers fonctionnalités. Un **groupe de travail** a été constitué et a continué à fonctionner pour peaufiner une analyse des besoins au niveau de l'Accueil. Il a régulièrement été fait état des rapports de ce groupe pour prioriser nos décisions au niveau du Comité de direction.

¹⁶ 9 FEVRIER 2006. - Circulaire ministérielle PLP 40 relative aux archives de la Police locale : tableaux de tri et délais de conservation

b) 2017 : Assurer l'exécution et le suivi de l'actuel PZS (Plan Zonal de Sécurité) et préparer le prochain

2021 : Commentaires

Le PZS précédent (2014-2019) comportait 4 objectifs stratégiques : cambriolages, sécurité routière, incivilités, développement des compétences. Les stupéfiants avaient été conservés comme point d'attention particulière mais non comme objectif stratégique. Des plans d'actions avaient été élaborés pour les cambriolages, sécurité routière et incivilités, totalisant 45 actions à eux trois. 11 ont été pleinement accomplies, 32 partiellement (typiquement pas à la fréquence définie dans le plan) et 2 pas du tout.

Le PZS actuel (2020-2025) comporte 11 objectifs stratégiques dont 4 concernent la sécurité et 7 l'amélioration de la gestion interne. Une méthodologie de suivi plus souple que l'approche en plans y a été prévue, à savoir le cadre de travail « Agile ». Celui-ci promeut intelligence collective, pragmatisme et simplicité. Deux équipes « agiles » ont pu être démarrées: GPI 48 (améliorer en interne la délivrance des formations « maîtrise de la violence ») et VIF (violences intrafamiliales).

Un **Moniteur de Sécurité ou Enquête locale de sécurité (ELS)** a été réalisé en 2018 au niveau de la zone de police afin d'interroger la population âgée de 15 ans ou plus de manière anonyme sur différentes thématiques relatives à la sécurité et au cadre de vie. Nous en avons déjà parlé plus haut. Il s'agit pour rappel d'un sondage d'opinion qui reflète la perception des citoyens et constitue dès lors un grand intérêt pour nous. Parmi les enseignements à en retirer, on observe que **les 5 principaux problèmes mentionnés sont : la vitesse inadaptée au trafic (72 %), la conduite agressive dans la circulation (44 %), les cambriolages (44 %), les dépôts de déchets clandestins et détritrus traînant dans la rue (41 %), le stationnement gênant (36 %)**. Par ailleurs, en ce qui concerne le sentiment d'insécurité en général, 44 % des répondants ne se sentent « jamais » en insécurité et 37 % « rarement ».

Le PNS 2016-2019 (Plan national de sécurité) a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2020. Le nouveau PNS n'est pas attendu avant 2022. A cette heure, son contenu exact n'est pas connu. Concernant l'ancien PNS sur lequel notre PZS s'est fondé, les cambriolages, la sécurité routière et les incivilités constituent des priorités communes. Notre zone de police s'est engagée dans chacune des FIPA (*Full integrated police actions*) mises en place dans la province, manifestant ainsi sa contribution au PNS.

Comme expliqué précédemment, le départ de notre criminologie en novembre 2020 n'a pas permis de clôturer l'année en cours avec la tenue du Conseil zonal de sécurité (CZS).

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

2021 : Commentaire :

Au niveau opérationnel, notre ZP a été soucieuse de former les collaborateurs policiers à tous les derniers **outils informatiques policiers** actuellement en usage à la ZP : I+BELGIUM (gestion des libérés sous conditions) , PACOS (gestion des pièces à conviction), RAAVIS (gestion des vérifications de séjour avec l'Office des étrangers). 100 % des personnes concernées ont été formées. Avec l'arrivée de FOCUS¹⁷ et de 16 tablettes de travail en ce premier semestre 2021, nous allons entamer une étape importante dans la portabilité et la disponibilité de l'information sur le terrain. L'ISLP (registre PV) est encore en place en attendant une évolution probable vers i-police dans le futur (en développement au niveau national depuis de nombreuses années). Les programmes UFED (téléphonie) au niveau de service d'enquête ont été actualisés pour rester à la pointe de l'exploitation des données forensique et des tâches qui nous reviennent dans ce domaine ICT.

Notre GF (**gestionnaire fonctionnel**¹⁸) et chaque directeur actualisent les bonnes pratiques régulièrement.

En matière de **Protection des données**¹⁹ , des dispositions légales sont obligatoires depuis mai et juillet 2018. Notre organisation s'est mise en ordre au premier jour, notre CSL Julien DENIS endossant ces missions. Nous avons procédé en 2 années à un travail important :

- L'identification et à l'enregistrement de divers registres incluant des données à caractère personnel dans un outil appelé REGPOL. 16 banques de données ont été répertoriées et décrites selon les critères légaux convenus ; cela va de données gérées dans certains outils d'analyse informatique en matière d'enquête judiciaire, à celles reliées aux différents systèmes de contrôle d'accès et de vidéosurveillance du bâtiment.
- Modèle de convention de responsabilité conjointe (élaboration)
- Modèle d'analyse d'impact (élaboration)
- Modèle de formulaire d'identification d'un traitement (avec processus propre)
- Registre des incidents (mise en place)

¹⁷ Voir notre infrapaginale n) 7 en page 16

¹⁸ La gestion fonctionnelle est le point d'entrée et de sortie de tous les dossiers judiciaires de la Zone de Police. Les gestionnaires fonctionnels sont responsables de la validation des données qui alimentent la Banque Nationale Générale. Ils assurent un contrôle de qualité des dossiers judiciaires.

¹⁹ Pour clarification des acronymes : GDPR = texte législatif européen. / DPO = « Data Protection Officer », la fonction de conseiller en matière de protection des données à caractère personnel instaurée par le GDPR / CSI = « Conseiller en Sécurité de l'Information », une fonction de conseil relative au système d'informations en général dans une organisation (pas uniquement informatique, mais également les flux papiers par exemple). Ce terme n'est pas strictement lié au GDPR (ou DPO).

- Diverses analyses : analyse de sécurité relative aux accès wifi, Analyse d'impact relative aux caméras de la ville Ciney, Analyse d'impact relative aux caméras du bâtiment Posty
- Conventions de responsabilité conjointe : Caméras ville Ciney , Répartition des tâches administratives entre la police et la commune de Ciney, Présentation des agents de quartier aux citoyens
- Notes, directives et communications : Charte interne de protection des données, note de politique en matière de protection des données, Procédure pour déclarer une fuite de données, Informations pouvant être communiquées aux citoyens, Présentation de sensibilisation aux données personnelles lors de nos Forums d'information trimestrielles (FIT) où le COC²⁰ a été invité, Sécurisation des ordinateurs de travail et personnels, sensibilisation au phishing, sensibilisation aux fuites de données, guide d'utilisation des mailinglists,
- Participation à des plateformes / groupes de travail (provinciale / CSI)
- Supervision des installations SharePoint v1 et SharePoint v2
- Communications avec le COC
- Formations via IFA-BOSA (non spécifiques police malheureusement) : DPO - ISO 27001 - ISO 27002 - ISO 27005
- Veille documentaire et législative (moniteur belge, législation consolidée, avis/rapports du COC, CG/ISPO, Yammer, productions d'autres DPO,...)

Depuis le départ de ce collaborateur (01/12/2020), notre organisation va rechercher la manière afin de poursuivre au mieux ce travail avec les ressources actuelles. Notre officier SCI (Service Contrôle Interne) endosse actuellement ces missions / tâches, sauf si le projet d'arrêté royal en préparation venait à déterminer que SCI et DPO sont des fonctions incompatibles.

Pour le reste de **l'exploitation des informations de police judiciaire et administrative**, nous avons une gestion réactive et anticipative des données connues et disponibles.

En police administrative (gestion des événements sportifs, festifs, culturels), les **Cellules de sécurité locales (CSL)** sont activées à chaque fois qu'il le faut au niveau des 4 communes. Les analyses de risque y sont menées pour déterminer les mesures d'encadrement à apporter. Le calendrier des événements est bien tenu à jour et abordé anticipativement. Au niveau judiciaire, les participations aux concertations de recherches d'arrondissement (CRA) du **Procureur du Roi** sont effectives. Il en va de même avec **l'auditorat du travail** et les contrôles annuels par zones géographiques.

²⁰ L'Organe de contrôle est l'institution parlementaire fédérale autonome en charge de la surveillance de la gestion de l'information policière, et est l'autorité de protection des données pour la police intégrée, l'unité d'information des passagers et l'inspection générale de la police fédérale et de la police locale.

Notre participation aux assemblées réunies autour du **Gouverneur de province** est assurée à chaque fois (Concertation SICAD, Concertation provinciale de sécurité, Commission Provinciale de Prévention de la Criminalité).

Il nous faut regretter le manque de temps pour la proactivité, les recherches d'informateurs et d'indicateurs, la mise en cartographie et les analyses plus pointues par rapport aux incidents et faits survenus. Un meilleur investissement dans ce créneau essentiel serait de nature à dégager des images de phénomènes moins perceptibles de prime abord et d'être présents plus tôt pour l'éventuelle réponse à y apporter.

Notre **site web**, complété en 2017 par le lancement de notre compte **Facebook** (suivi par près de 2900 personnes) continuent de relayer les points d'attention : messages de mise en garde face à certains faits récurrents, travaux divers planifiés dans nos communes, comptes-rendus d'enquête ou d'événements. Des dizaines d'articles ont ainsi pu faire état de nos actions dans le respect des directives en matière de relations avec la presse. Des interviews ont été accordées plusieurs fois par an à la presse audio et télévisuelle.

Nous interagissons de manière continue avec les citoyens. Leurs préoccupations directes et individuelles reçoivent des **réponses / communications différenciées et individualisées** que les questions /doléances nous aient été adressées directement ou, le plus souvent, via les bourgmestres auxquels les personnes s'adressent. De manière plus globale, les ressentis de la population exprimés lors de l'Enquête locale de sécurité (ELS-2018) ont été pris en compte dans le nouveau Plan zonal de sécurité (PZS).

3. « Systems »: processus formels et informels

- a) 2017 : 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 décroisement entre services. A cette fin, l'approche sera déterminée autour d'un traitement qualitatif continu de l'information policière (judiciaire et administrative)

2021 : Commentaires

Au niveau du cadre officier, un de nos membres est en exemption depuis septembre 2019 ; Avant cette date, diverses incapacités de travail plus courtes avaient pris place dans sa carrière. Les missions de direction confiées à ce collègue ont dû être revues à trois reprises pour finalement être endossées par une autre commissaire qui gère aujourd'hui cumulativement la Direction de l'information et des opérations en même temps que la Direction Intervention – Circulation.

Les objectifs ont globalement été atteints malgré ces contretemps et perte de capacité.

b) 2017 : 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.

2021 : Commentaires

Le personnel civil d'accueil est rattaché au service Intervention. 2 à 3 membres du personnel civil effectuent des missions d'accueil régulièrement au niveau du commissariat central de CINEY. Ce personnel a été formé à l'académie de Jurbise dans un programme associant les techniques d'accueil du public à la gestion des outils informatiques et banques de données policières (conscientisation vie privée – protection des données).

Pour appuyer et soulager les membres du cadre moyen de l'Intervention, une rotation entre les divers inspecteurs principaux de toute la zone de police est effectuée chaque jour dans le **rôle « gradés de jour »**. Ce responsable coordonne la gestion des plaintes et interventions. Une approche orientée vers le contrôle de qualité est ainsi mise en place. A terme, si notre contingent d'inspecteurs principaux venait à être complété au niveau de la Direction Intervention/ Circulation et Direction de l'information et des opérations, une reprise de cette mission pourrait être opérée par les départements précités.

Les accueils aux **postes de proximité** ont été établis en bonne intelligence avec les communes pour ce qui est des jours / heures d'ouverture.

Les planifications des prestations mériteraient une meilleure coordination anticipative entre la Direction de la Proximité, le Service locale de recherche et les autres services. L'outil « Galop »²¹ et ses potentialités déjà bien exploitées, restent un moyen susceptible d'optimiser cette approche. Il en va de même pour le retour d'information des missions notifiées dans les bulletins de service de manière à ce que le cycle PDCA (planifier – exécuter – contrôler – agir) soit encore plus performant. Les perspectives offerte par l'outil digital mobile national FOCUS (mise en place 1-er trimestre 2021)) et les budgets pour l'obtention de solutions de portabilité des outils de rédaction (*Besecure* 20 licences mises au budget 2021) sont des avancées qui faciliteront l'atteinte de l'objectif. Lors des opérations en interne ou en collaboration avec des services extérieurs, notre zone a pu démontrer sa capacité à opérer de manière décloisonnée et interdisciplinaire. **La circulation de l'information vers les bonnes personnes avec les moyens**

²¹ plateforme police intégrée régissant les grilles de service et données logistique, RH, médicales en lien avec chaque membre du personnel

les plus appropriés reste le défi majeur de toute organisation. Il serait présomptueux de d'arbore trop de satisfaction à ce niveau tant il est vrai que la recherche d'amélioration continue s'impose chaque jour.

Depuis 2018-2019, les anciens Gsm de service sont remplacés par une dizaine de **smartphones** auxquels des **cartes Prior** ont été associées en cas de saturation du réseau en situation de crise majeure (enseignements retenus de la gestion des attentats terroristes de 2016).

Notre **SharePoint** reprend les consignes opérationnelles au profit de tout le personnel. Cet outil permet de rappeler à chacun l'importance de la **notion d'accueil** quel que soit la fonctionnalité policière engagée.

Les procédures de travail sont rappelées trimestriellement lors de nos FIT (forums d'information trimestriels) avec des considérations déontologiques.

Une action (2019) a été mise en place par le SAPV (Service policier d'aide aux victimes) pour implémenter un accueil différencié pour les cas de **violences familiales** en vue de procurer un cadre apaisant (salon) et confidentiel.

Cette réactivité dans l'approche différenciée et appropriée est également soutenue par la présence d'un **dispatching zonal** (08h – 17h du lundi au vendredi) et des appuis des supérieurs en place dans les divers rôles de garde.

Le maintien de plusieurs **véhicules « combi »** (03) contribue à une prise en charge appropriée sur le terrain de par l'espace « bureau » qui y est aménagé.

Au niveau du **registre visiteur**, une procédure de remise de badge d'accès et d'accès wifi différencié (CINEY) a été mise en place. Chaque visiteur est contrôlé au niveau de chaque accueil permettant de dégager une statistique de fréquentation des postes de police. Cette année avec la crise sanitaire et la fermeture plusieurs semaines durant des postes de polices extérieurs, ce sont encore 2262 personnes qui se sont adressées à nos divers accueils.

Notre Direction de l'Information et des Opérations actualise régulièrement le **plan de déploiement**²² avec la police fédérale (dispatching du CIC), certainement depuis que nos 7 caméras ANPR sont associées aux outils de travail sur le terrain.

c) Intervention + Circulation : « une complémentarité de première ligne »

2021 : Commentaires

La fonctionnalité intervention (32 personnes) consiste à apporter une réponse H 24 et 7/7 j, dans un délai approprié, à tout appel qui requiert une intervention policière sur place. Il s'agit

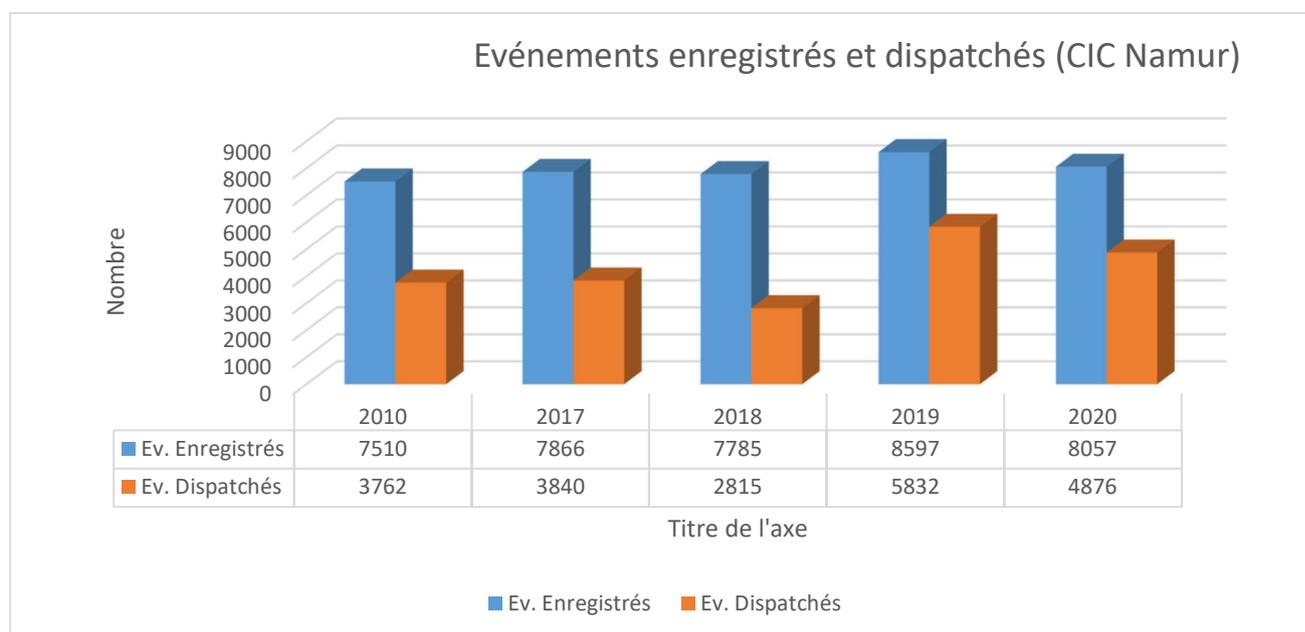
²² Plan de priorisation des missions selon un canevas étudié et actualisé : +/- 600 missions différentes y sont répertoriées.

de l'exécution des interventions urgentes et la surveillance générale, mais aussi veiller à la sécurité, la tranquillité et la salubrité publiques sur le territoire de la zone de police. Le *plan de déploiement* renseigné ci-dessus répertorie les typologies de missions et le traitement à y réserver.

Alors que l'arrêté royal réglant cette matière imposait comme norme minimale de travail et de fonctionnement la mise en œuvre d'un effectif d'une équipe et demie (à savoir une équipe permanente complétée d'une équipe supplémentaire pendant environ 12 heures par jour), la fonction intervention s'est traduite au sein de la zone de police, par la mise en place d'une ou de deux équipes d'intervention permanentes. Ces équipes sont renforcées au besoin et de manière temporaire par une ou plusieurs équipes "de pointe" (afin de pouvoir faire face à une augmentation ponctuelle ou périodique des appels).

La possibilité d'appel à un officier de police administrative et judiciaire est également assurée 24h/24.

Au niveau des appels au services de police dans leur globalité, les missions dispatchées à nos équipes par le CIC varient d'années en années²³. On constate un accroissement important en 2019 et 2020.



• ²³ Au niveau de la Province de Namur en 2020, Nombre d'appels dispatchés : 116.280

Hors intervention urgente, les équipes sont également appelées à donner la suite voulue, dans les meilleurs délais et si cela est nécessaire, aux demandes d'intervention non urgentes leur étant adressées.

Le tableau suivant explique pour 2019 - une année ordinaire représentative (non Covid) - la répartition des missions remises aux patrouilles selon les jours / heures de la semaine. Ont été mis en surbrillance les pics. Celui-ci est identifiable : sur les 52 samedis de l'année 2019, c'est 88 interventions qui ont été dispatchées entre minuit et 01 hr. Vient ensuite la fourchette entre 22 hr et 23 hr le vendredi ; le samedi début de soirée (20 à 21hr) tenant la troisième période sensible.

De manière transversale, indépendamment du jour de la semaine, l'activité part en croissance à partir de 15 hr et connaît un volume plus important encore autour de 18 hr.

2019 :Total par jour - heure		Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Total
0	68	20	29	23	28	19	88	275	
1	60	19	17	16	19	16	47	194	
2	49	16	14	10	13	12	49	163	
3	43	12	7	8	2	17	39	128	
4	20	9	11	11	7	6	22	86	
5	15	9	12	3	7	8	17	71	
6	27	39	13	14	15	7	22	137	
7	15	43	11	19	19	17	18	142	
8	26	26	27	29	29	24	27	188	
9	26	22	13	14	15	20	50	160	
10	45	28	13	30	21	23	52	212	
11	45	18	23	32	22	23	44	207	
12	42	24	33	21	21	27	28	196	
13	37	35	19	24	16	24	40	195	
14	49	32	44	43	38	34	30	270	
15	60	38	31	45	35	55	50	314	
16	61	36	62	54	34	65	45	357	
17	52	54	43	59	41	30	49	328	
18	43	48	48	61	60	84	58	402	
19	46	43	44	67	42	43	52	337	
20	56	52	42	58	45	62	74	389	
21	43	53	47	48	62	58	51	362	
22	42	42	54	37	55	78	72	380	
23	62	40	26	43	44	57	67	339	
Total	1.032	758	683	769	690	809	1.091	5.832	

La catégorie d'intervention s'étend du simple accident de roulage, aux vols, vandalismes, troubles de l'ordre public, disparitions, scènes de coups, ...

Il s'agit donc de toute situation dans laquelle l'intégrité des personnes ou des biens est ou risque d'être menacée.

Dans ce contexte, il va de soi que ces interventions sont guidées par la priorité de la situation (« 0 » très urgent à « 4 » , pas urgent) : par exemple, l'intervention dans laquelle l'intégrité d'une personne est ou risque d'être menacée, prime sur toute autre intervention.

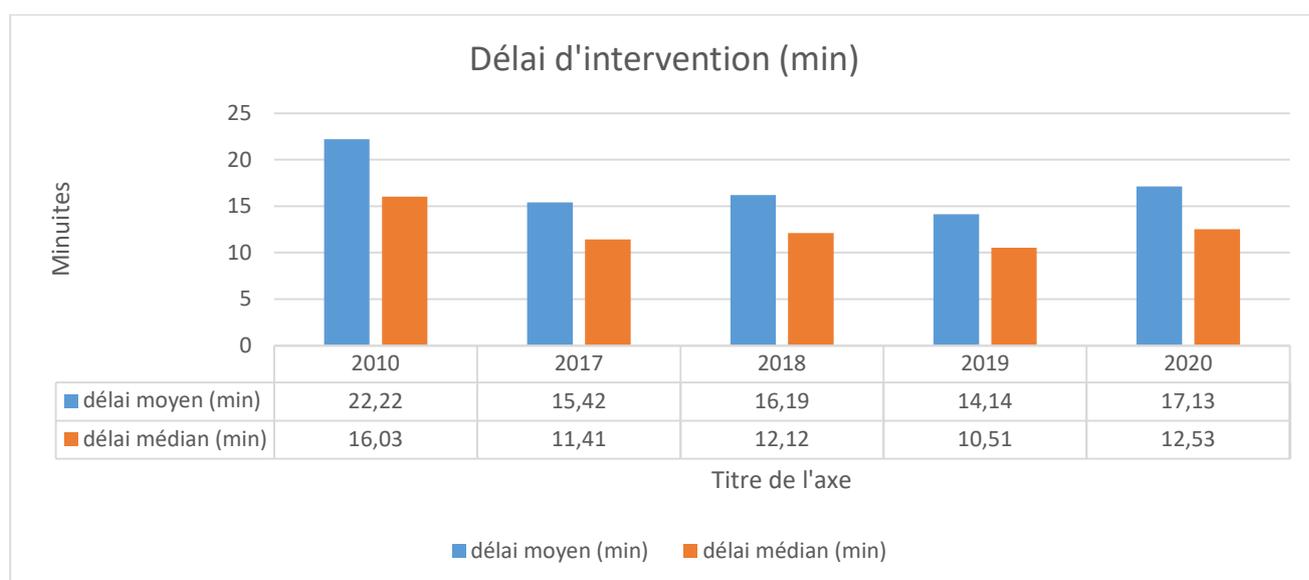
On distinguera les appels (interventions enregistrées pour le territoire Condroz-Famenne) des missions dispatchées (confiées à une patrouille) en vue d'un déplacement. +/- 45 à 50 % des appels donnent lieu à un déplacement vers l'appelant / lieu des faits. Bon nombre d'appels peuvent représenter une demande de renseignements ou être réorientés vers d'autres services quand l'urgence 101/112 n'est pas de mise. Le citoyen sera dirigé alors vers les divers services qui composent la zone de police. On notera qu'un appel est pris au dispatching dans un délai n'excédant pas les 14 secondes.

Au niveau provincial, la moyenne des appels dispatchés représente 49 à 62 % de l'ensemble des appels.

Grâce aux statistiques compilées par la police fédérale, les nuances peuvent être dégagées (chiffres jours/heures , nature des interventions selon une typologie , etc...) ; ces données génèrent les réflexions utiles pour discerner les tendances et spécificités qui permettent d'évaluer comment nos capacités doivent être mises en œuvre sur le terrain.

Pour nos seules patrouilles mobiles, cela représente le traitement en direct de 13 à 14 interventions / jour en moyenne.

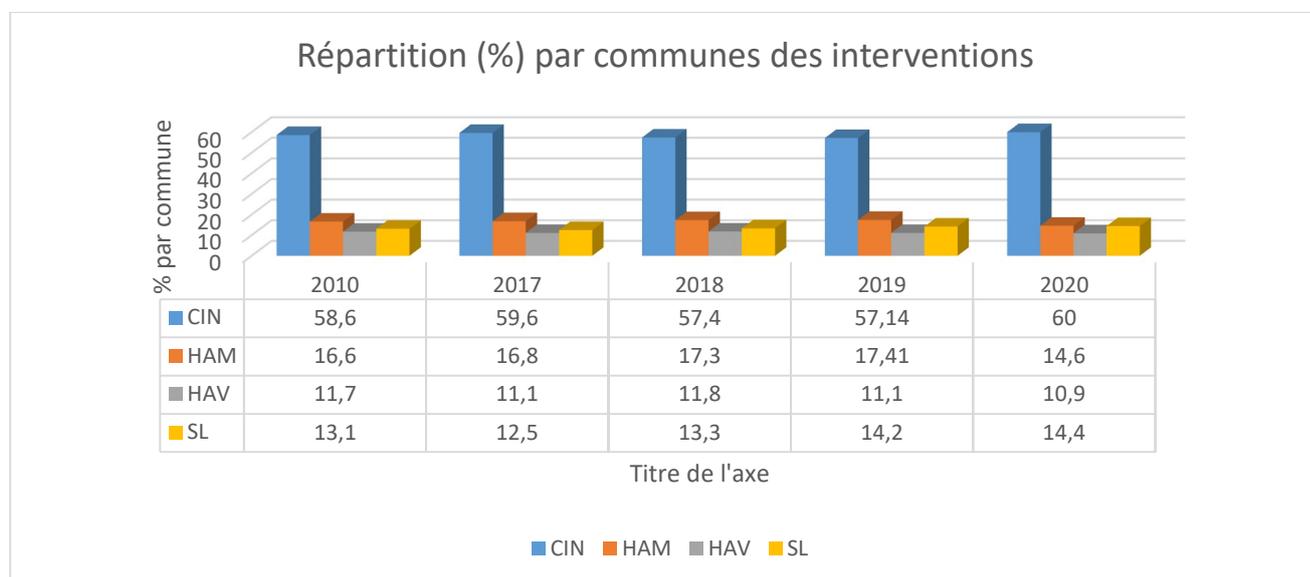
Une autre variable rassurante pour notre zone de police est le **délai d'intervention** de nos patrouilles mobiles.



Est considéré ici le délai médian, cette approche visant à écarter les extrêmes et retenir l'examen des valeurs représentatives. On constate que 11 à 12 min reste un délai tout-à-fait acceptable entre le moment où une patrouille reçoit l'appel et arrive sur place. Ce délai est influencé d'une part par le nombre de patrouilles disponibles sur le territoire, de la possibilité de se remettre en service après traitement de la mission précédente, cette variable étant elle-même influencée par le temps durant lequel les policiers auront été retenus pour un fait.

Nous pouvons affirmer que nous arrivons sur nos lieux d'intervention dans des délais plus courts que ceux relevés au niveau des moyennes / médianes globales relevées pour la Province de Namur (2020)²⁴,

Au niveau de la **répartitions par commune**, on constate un ratio d'intervention proportionnel à l'importance démographique de nos communes.



CINEY englobe 55 à 60 % des interventions. A l'opposé HAVELANGE est concernée par 10 à 11 % des missions dispatchées.

Au niveau de la criminalité²⁵, les chiffres globaux sont à la baisse.²⁶

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020**
2562	2209	2295	2298	2228	2199	1896	1641	1702	1600

Par rapport à 2014 par exemple, on peut se réjouir d'une diminution de près de 25 % en 2019!

- ²⁴ Délia moyen / médian d'intervention 2020 Province de Namur : 00:19:27 min / 00:14:30 min

²⁵ <http://www.stat.policefederale.be/statistiquescriminalite/>

²⁶ Les données nationales 2020 ne seront consolidées de manière définitive qu'en juin / juillet. Une prudence s'impose autour de ce chiffre qui évoluera mais qui en soi ne laisse pas présager de hausse.

Ci-dessous les catégories infractionnelles observées pour ces trois dernières années. En jaune, les catégories reprenant plus de 100 faits par an. Les taux d'élucidation (notion délicate à interpréter ; voir note infrapaginale 27) sont dans la moyenne nationale.

Domaine infractionnel	2018	2019	Taux élucidation 2019 ²⁷	2020 (à consolider)
Infrac contre l'intégrité physique	212	166	32,3%	155
Infrac contre autres valeurs morales et sentiments	126	102	19,6%	117
Infrac contre la sécurité publique	91	93	41,9%	95
Législation sur les étrangers	81	100	81%	71
Santé publique	3	1		207
Drogues	41	76	86,8%	19
Infrac statut juridique de l'enfant	44	33		35
Infrac contre la famille	23	38		39
Infrac contre les mœurs	21	35		34
Protec jeunesse	29	19		21
Infrac contre l'autorité publique	21	19		18
Protec de la personne	9	5		6
Infrac contre la liberté individuelle	4	2		2
Traite des êtres humains	0	1		0
Vols et extorsions	448	507	10,1%	352
Dégradations de la propriété	183	203	7,9%	145
Infrac contre la foi publique	37	37		22
Armes et explos	27	39		23
Environnement	27	18		20
Fraude	111	109	10,9%	110
crim inform	33	48		40
code pénal social	2	13		4
Exercice illégal autorité publ	5	0		2
Législation écon	0	3		1
Travail	1	1		1
Protec des revenus publiques	0	1		0
Registre de la pop	54	41		38

²⁷ Fait = élucidé s'il y a au moins 1 suspect connu/identifié par les services de police sur base de 5 critères non cumulatifs et évolutifs (condamnation, aveu, flagrant délit, preuves matérielles ou témoignages convergents). SÉNAT Question écrite n° 5-7438 (2013): « Il convient d'être vigilant à toute dérive vers la « culture du résultat » (risque = abandonner les enquêtes complexes pour se concentrer prioritairement sur les délits « rentables », à savoir ceux qui aussitôt constatés conduisent à une élucidation rapide comme, par exemple, l'arrestation d'un sans-papier ou d'un détenteur de drogue. Par ailleurs, le critère d'élucidation n'est pas suffisant pour mesurer l'efficacité du travail policier au risque de considérer que les enquêtes non abouties témoignent de l'inefficacité de la police. Enfin, on peut se demander si cette notion d' « élucidation » ne doit pas également tenir compte de l'issue judiciaire apportée à une enquête. En effet, la question qui se pose est de savoir si l'on peut considérer qu'un fait infractionnel est élucidé dès lors qu'un suspect est identifié, voire inculqué ou arrêté, alors qu'il bénéficie de la présomption d'innocence jusqu'à son éventuelle condamnation. A ce titre, il serait pertinent d'envisager le concept d' « élucidation » en tenant également compte de la déclaration de culpabilité du suspect ».

Ivresse et alcool	7	14	17
Autres lois spéciales	3	2	5
Sécurité privée (gardiennage)	4	1	0
carte d'identité	1	0	1
	1648	1727	1600

Parmi les figures criminelles régulièrement observées, nous trouvons (l'année 2011 est également reprise comme point de comparaison 5 années avant ma prise de mandat en 2016) :

Cambriolages dans habitations :

2011	2016	2017	2018	2019	2020 (chiffres en consolidation)
217	215	110	127	175	92

Vols de voitures

2011	2016	2017	2018	2019	2020 (chiffres en consolidation)
24	16	22	19	11	12

Vols dans / sur véhicules

2011	2016	2017	2018	2019	2020 (chiffres en consolidation)
112	143	103	39	51	35

Violences physiques dans le couple

2011	2016	2017	2018	2019	2020 (chiffres en consolidation)
57	48	59	49	37	53

Violences psychiques dans le couple (harcèlement, menaces, ...)

2011	2016	2017	2018	2019	2020 (chiffres en consolidation)
89	59	76	70	79	75

On renverra aussi vers notre Plan zonal de sécurité (PZS 2020-2025) pour de plus amples détails, lequel est entièrement consultable sur notre site :

https://www.police.be/5314/sites/5314/files/attachments/PZS%20Condroz-Famenne%202020-2025_0.pdf

La baisse était certes bien perceptible (période 2014-2018) sur l'ensemble de la province (-12%) et en région wallonne (-12% également). On notera toutefois que pour cette même période, notre zone de police était celle où la courbe de la criminalité avait été la plus spectaculaire avec une diminution de 30 %.

Comme on l'a vu plus haut avec les chiffres des missions confiées / dispatchées aux patrouilles mobiles, la baisse de la criminalité enregistrée ne signifie pas moins d'interventions pour nos services. On pourrait même tirer le constat suivant : nous sommes davantage appelés que par le passé mais nos déplacements sont moins associés à des constats d'infractions pénales.

Cette tendance se reflète quelque peu au niveau des arrestations judiciaires, sans qu'on puisse parler de différences significatives à ce stade.

Arrestations	2017	2018	2019	2020
Administratives	47	49	60	58
Judiciaires	95	96	79	87
TOTAL	142	145	139	145

Au niveau de la **sécurité routière**²⁸, une augmentation constante de nos efforts est perceptible ; signalons que ces chiffres englobent les verbalisations effectuées par les services de la police locale mais aussi de la police fédérale (active sur certaines routes nationales et sur les autoroutes) .

L'année 2019 a été marquée par une action radar Lidar au sein des zones 30 km/h, à proximité des écoles des diverses entités. Le résultat est malheureusement éloquent : plusieurs milliers de PV s'étaient ajoutés aux moyennes habituellement relevées. Une action similaire a été reproduite fin 2020, avec cette fois-ci davantage de sensibilisation : messages relayés dans la presse écrite et audiovisuelle et des actions de prévention sur le terrain en amont de l'opération (nov-déc 2020) . Ces données chiffrées ne figurent pas dans la colonne 2020 (statistiques nationales clôturées au 30/09/2020). Aujourd'hui, à l'initiative de notre zone de police, divers partenaires ont entrepris une réflexion et calendrier de travail en matière d'aménagement de voirie.

La crise du Covid n'a pas généré une diminution notable par rapport à l'activité si on regarde les années 2016 à 2020. Le personnel « opérateur radar » (02 ETP) affecté traditionnellement aux missions de répression a cependant été affecté par la situation sanitaire coronavirus (01 personne écartée temporairement comme immunodéficiente) d'une part, et un accident de travail de longue durée (plusieurs mois d'incapacité de travail) d'autre part. La réorganisation des services et des moyens a permis néanmoins de rester attentif à la problématique des vitesses inappropriées.

Pour des dégager ces chiffres de véhicules en infraction, il importe de rappeler que le panel de véhicules contrôlés tourne chaque année autour de 1.5 millions de voitures. Sachant que la

²⁸ <http://www.verkeersstatistieken.federalepolitie.be/verkeersstatistieken/>

Belgique affiche un parc de 7 650 000 véhicules toutes catégories confondues²⁹, on en déduit que notre zone de police contrôle par an l'équivalent de 19,6% du parc automobile belge.

	2016	2017	2018	2019	2020 (au 30/09/2020)
Vitesse	7820	10 449	11 563	22 560	10 074
Autres infractions	575	723	730	981	751
Total	8395	11 172	12 293	23 541	10 825

Au niveau des **accidents de la route**, 400 à 500 accidents avec dégâts matériels surviennent chaque année, ce chiffre étant celui correspondant aux situations où il a été fait appel à un service de police (local ou fédéral). 2020 annonce une baisse à 332 accidents avec dégâts matériels (chiffres sans doute non encore entièrement consolidés). On rappellera que la politique du parquet en matière d'accidents avec dégâts matériels est de limiter l'intervention policière aux cas où des contestations sont exprimées par les parties en cause ou que des infractions connexes peuvent être suspectées (papiers du véhicule et/ou permis posant question, imprégnation/ivresse, ...). Ce chiffre ne représente donc pas la réalité des simples collisions que peuvent avoir entre eux les usagers de la route.

Au niveau des **accidents avec lésions corporelles**, la tendance est à une certaine constance, voire une baisse, même dans les accidents mortels.

	2016	2017	2018	2019	2020
Avec LC (lésions corporelles)	102	111	109	97	71
Dont mortels	3	7	3	3	2

La baisse des statistiques en 2020 est imputable à la diminution générale du trafic routier observé en raison des confinements et du télétravail imposés à la suite de la crise sanitaire du coronavirus.

L'axe RN 97 (Charlemagne) est une généreuse pourvoyeuse de chiffres funestes, indépendamment des communes qu'elle traverse (HAVELANHE – HAMOIS - CINEY) °. La typologie des accidents mortels renvoie à des causes diverses (vitesse seul en cause, collision avec convoi agricole, chocs frontaux, suicides présumés, ...). La RN 97 a été passée à la loupe pour la période 2010 - 2017. On constatait que cet axe affiche depuis plusieurs années en moyenne 3500 passages de véhicules par jour à hauteur de HAMOIS alors que sous le pont de la N4 à EMPTINNE (Fontaine), ce ne sont pas moins de 6500 véhicules comptabilisés journalièrement ! Annuellement, on approcherait plus de deux millions de passages de véhicules.

²⁹ <https://statbel.fgov.be/fr/themes/mobilite/circulation/parc-de-vehicules>

A propos des différents types d'accidents avec blessés, nous relevons fin 2017 les chiffres suivants.

RN 97 Accidents : chiffres 2010 à 2017 (au 13-11-17)	
Types accidents	Nombre
Acc avec blessés légers	99
Acc graves	11
Acc mortels	8
Total	118

Un important dispositif de prévention / répression associant l'AWSR, la police locale et la police fédérale a été mis en place durant plusieurs semaines sur cet axe fin 2017 – début 2018.

Le 24 juin 2019, un accident frontal à CINEY coutait encore la vie à 2 conducteurs faisant monter la sombre statistique des accidents mortels à 10 morts en 9 années rien que pour la RN 97.

Cet axe connaîtra divers aménagements à hauteur de HAMOIS – CINEY dans le courant 2021-2022. Gageons qu'il apporte sa contribution en matière de sécurité routière.

En matière de radar répressif

la zone évolue positivement dans le renforcement des équipements dans l'esprit de concertation souhaité entre communes / parquet / SPW / CRT (police fédérale) :

Légende pour le tableau infra et nos 10 poteaux + ceux en projets (05):

- Uni-Dir: l'installation ne flashe que dans une direction ; poteau non orientable
- Bi-Dir : poteau orientable manuellement, l'installation flashe dans le sens où le poteau a été orienté
- Full: sans la moindre intervention, le radar flashe dans les deux sens de circulation

	Dénomination	Loc	Poteau	Uni-dir	Pivotant Bi-dir (sens ou l'autre)	Full dir (Flash 2 sens en même temps)	Opérationnel
1	Baillonville Dir Marche	N63	2020 NK6	oui	non	non	oui
2	Baillonville Dir Liège	N63	New 2017 Gatso	oui	non	non	Oui
3	Havelange	N97	2014	oui	non	non	Oui

4	Verlée	N983	2014	non	oui	non	Oui
5	Noiseux	N929	2014	non	oui	non	Oui
6	Heure	N929	2014	non	oui	non	Oui
7	Haversin	N929	2014	non	oui	non	Oui
8	Leignon	N949	2014	non	oui	non	Oui
9	Hamois	N97	2015	non	oui	non	Oui
10	Schaltin	N921	2015	non	oui	non	Oui
11	CPSR (problème sécurité) Projet Sinsin (Tige de Nettine)	N929	2019 Securoad	non	non	oui	oui
12	CPSR (problème sécurité) PESSOUX	N938	2020 Securoad	non	non	Full dir	non (2020)
13	Convention SPW-POLICE Projet Hamois (Natoye-Spontin)	N946	2020-2021 Securoad	non	non	Full dir	non (2020)
14	Convention SPW-POLICE Projet Havelange	N983	2020-2021 Securoad	non	non	Full dir	non (2020)
15	Convention SPW-POLICE Projet SL	N638 (Bonsin)	2020-2021 Securoad	non	non	Full dir	non (2020)
16	Convention SPW-POLICE Projet CINEY	N949 Chapois	2020-2021 Securoad	non	non	Full dir	non (2020)

	Cinémomètres	Type	Mode		Nombre	Localisation	Rmq
1	Analogique PoliService (supprimé 31 déc 2020)	analogique	mobile		1	VW Jetta	Radar et véhicule déclassé au 31-12-19
2	Numérique PoliService Gatso	numérique	Fixe		(tourne 1 sem/poteau)	2 à 10	
3	Numérique NK7 (trépied)	numérique	mobile		1	VW Touran	
4	Numérique NK6	numérique	Fixe		1	1-11-12 à 16 à l'avenir	

Parc initial (vert)

Historiquement, les 10 poteaux en vert sont les premiers points de mesure effectifs sur la ZP. Il s'agissait pour la plupart de matériel fourni et placé par la firme POLISERVICE, soit le poteau et le cinémomètre (radar) de marque GATSO.

- Les poteaux 3 à 10 sont ceux d'origine.

- Le poteau n°2 (BAILLONVILLE direction LIEGE) a été changé en 2017 toujours avec de l'équipement GATSO.
- Le poteau n°1 (BAILLONVILLE direction MARCHE) a été équipé fin 2020 de matériel SECUROAD (poteau payé la ZP)

Extensions (en cours) (jaune)

Actuellement, les équipements sont subventionnés :

- Tige de Nettine à SINSIN : Entièrement (poteau) par la Région Wallonne car ce projet a été retenu par la CPSR = Il faut démonter le caractère impérieux de l'endroit à couvrir (caractère (potentiellement) accidentogène de l'endroit / dangerosité ne pouvant être diminuée par d'autres moyens, etc...) = dossier prioritaire et traitement plus rapide
- PESSOUX : idem supra – prioritaire car retenu par la CPSR

Projets d'extensions (bleu)

HA-HAV-SL-CIN sont les projets à rentrer dans le cadre de la convention SPW-POLICE. Le poteau sera pris en charge par la RW, le cinémomètre (radar) sera à acheter par la ZP ou la Commune concernée. On pourrait imaginer que l'un de ces quatre endroits fasse l'objet d'un traitement prioritaire type CPSR (= poteaux RN97 ?)

Aujourd'hui en 2021 :

- 01 radars GATSO circule au niveau de 9 poteaux (2 à 10)
- 01 radar NK6 est présent dans le poteau du Tige de NETTINNE
- 01 radar NK6 est présent dans le poteau à BAILLONVILLE Dir MARCHE
- 1 radar mobile NK7 transportable et fonctionnel à partir de la VW TOURAN

Autres remarques :

- 01 radar analogique déclassé fin 2020
- X nouveaux radars NK6 selon l'état d'avancement des projets d'extension
- Lidar : convention avec la Région wallonne. Le Lidar est présent gratuitement sur la ZP à raison 4x/an /commune
- Radar mobile interzonal (4 ZP) : fourgonnette avec radar GATSO tournant à raison de 1x/mois/zone . Cette convention a cessé fin 2020 (cinémomètre et véhicule obsolètes).

En matière de radars préventifs :22 + 5 :

- 05 sont la propriété de la ZP Condroz-Famenne
- 12 radars préventifs appartenant à la Ville de Ciney (2 HS)
- 09 sont la propriété de la Commune de Somme-Leuze (7 fixes et 2 mobiles)

Localisation	Village	Données opérationnelles
Avenue du Roi Albert	CINEY	OUI
Avenue d'Huart	CINEY	NON

Huits Ponts	CINEY	OUI
Rue Saint-Gilles	CINEY	OUI
Avenue de Namur	CINEY	NON - accidenté
Route de Rochefort	LEIGNON	NON
Grand-Route	CHAPOIS	NON
Route de Dinant	ACHENE	OUI
Route d'Ocquier	PESSOUX	OUI
Rue de Pessoux	HAVERSIN	NON
Rue Saint-Donat	SOVET	NON - accidenté
Rue Grande	CHEVETOGNE	NON

Analyseurs de vitesse

La ZP est en possession de 01 analyseur de vitesse. 02 autres seront achetés cette année sur fonds propres. Ces analyseurs favorisent une approche objectivée des besoins et permettent aux autorités d'apporter des réponses nuancées aux citoyens.

NB. A l'initiative de notre zone de police, 02 analyseurs seront acquis via les crédits du Gouverneur mais mis à disposition des 13 ZP dont 6 se sont montrées intéressées par un usage partagé (modalités à convenir)

Caméras ANPR³⁰ ?

07 sites ANPR fonctionnels. 13 bandes de circulation sont couvertes par ce dispositif. Le raccordement de ce système dans le dispositif national est en cours³¹.

Caméras urbaines ?

Seule la commune de CINEY dispose d'un parc de vidéosurveillance urbaine. 67 caméras –3 consoles de visualisation –1 pour l'agent constateur de la Ville de CINEY.

Une convention détaillée a été signée avec la Ville de CINEY en 2020 reprenant les droits et obligations des deux parties.

La Ville de Ciney a budgétisé (2021) des fonds pour un programme de maintenance plus pointu.

En partenariat avec les **TEC et les communes**, un relevé des **arrêts de bus** a été effectué avec en parallèle, une analyse de risques et une classification des sites . Outre sensibiliser les diverses

³⁰ Les caméras appelées ANPR (Automatic Number Plate Recognition) filment en temps réel et prennent une photo de chaque plaque d'immatriculation. Dès qu'il y a une «correspondance» avec une plaque renseignée dans une banque de données de référence, la police en est immédiatement avertie.

³¹ La banque de données technique nationale ou AMS (ANPR Managed Services) est désormais opérationnelle. Elle compte, dans un premier temps, 1 200 caméras installées et connectées, environ 300 utilisateurs policiers et quelques fonctionnalités de base. Une nouvelle directive permettant de compléter et de comparer (interconnecter et corrélérer) cette banque de données avec des données issues d'autres banques de données a été publiée.

autorités concernées aux dangers entourant certains lieux et susciter les aménagements voulus, il s'agit aussi tout simplement de rappeler à vérifier les abords (éclairage, tontes des herbes, déneigement, signalisation de travaux, ...)

d) Proximité : « des partenariats dans la durée »

2021 : Commentaires

Notre **Direction Proximité réunit 27 personnes** : Hamois : 5 / Havelange : 4 / Somme-Leuze : 4 / Ciney : 8 / Sv apostilles : 3 / Sv Lois Spéciales (environnement – armes) : 3

La PLP 10³² fixe des normes précisant par fonctionnalité les effectifs à prévoir. En matière de proximité, il est admis 1 inspecteur de quartier pour 4000 habitants (1/4000).

Avec le renforcement des postes de proximité à la centralisation de l'intervention fin 2018, notre zone de police peut afficher **1 policier de proximité pour 1300 habitants**.

La capacité d'heures de travail disponibles en 2019 (36764 hrs) représentait 86,5% de la capacité théorique (42560).

Une partie très importante de notre temps de travail est consacrée au **suivi des demandes de domiciliation** + autres suivis quant à la situation des étrangers (centre pour réfugiés de Natoye – entrées/sorties, régularisation, rapatriement 127 bis,...). On compte que – annuellement - l'équivalent 10 % du chiffre de la population d'une commune est concerné par un processus de domiciliation. Parmi ces 10 %, un certain nombre sont associés à des processus de fraude sociale.

De nombreuses **apostilles de nature « proximité »** sont traitées : Probation, mariage blanc, cours d'assises, réhabilitation, recours en grâce, lib. Cond., Déchéance, retrait PC...).

Plus globalement, on retiendra que si environ 2000 apostilles sont traitées annuellement au niveau de toute la zone de police tous services confondus, 75 à 80% de celles-ci (environ 1600) sont traitées par la Proximité.

On retiendra le **caractère multidisciplinaire du métier de proximité** (liste non exhaustive):

³² 9 OCTOBRE 2001. - Circulaire ministérielle PLP 10 concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population « *La fonction travail de quartier consiste en l'offre d'un service de police visible, accessible et contactable, qui dans son fonctionnement est orienté au maximum vers les besoins et attentes de son environnement. Cette fonction est organisée sur la base d'une répartition géographique du territoire de la zone, tenant compte des circonstances locales et de la densité de population.*

La norme minimale de fonctionnement et d'organisation pour l'exécution de cette fonction est d'un agent de quartier pour 4 000 habitants. »

- **Armes** (détention et port d'arme – moralité/suivi – croisement RN/BNG/RCA – contrôle quinquennaux – gestion stand de tir et collectionneurs) – partenariat avec Gouvernement provincial / RCA.
Notre zone de police compte près de 950 détenteurs qui, ensemble et à ce jour, sont en possession de près de 4382 armes. Une régularisation des armes démilitarisées est en cours et nécessitera un suivi important.
- **Environnement et urbanisme** (alerter et suivre les infractions d'initiative ou sur demande de partenaires) – vérification des permis délivrer, respect des normes, dossiers photos, mise en conformité...) – partenariat avec le fonctionnaire délégué, la RW, DNF...
- (NV) **Bien-Être Animal...** (pas de référent officiel actuellement)
- **Enquête de moralité pour les services de renseignements** (SGRS, VSSE) et les candidats externe (police ou agent de sécurité)
- **Accompagnement huissiers / conseiller logement** si risques de sécurité
- Participation aux missions transversales de la zone ou aux missions fédérales (services d'ordre, FIPA³³,

Au niveau du RGP (**Règlement général de police**) , rappelons que les textes sont intégrés et harmonisés pour les 4 communes de la zone. Un travail d'actualisation a été mené fin 2020. On remerciera la contribution des services de la Sanctionnatrice provinciale pour la Province de Namur . Le document est prêt pour une relecture avec les communes ; nous attendons la parution de certaines dispositions environnementales annoncées (avril 2021) pour les intégrer à cette nouvelle édition du RGP.

Avec la Ville de CINEY, une actualisation des missions de Proximité et une **présentation des divers Inspecteurs de quartier** a été effectuée au niveau des publications traditionnelles (journal *Les Meugleries*) et des media digitaux.

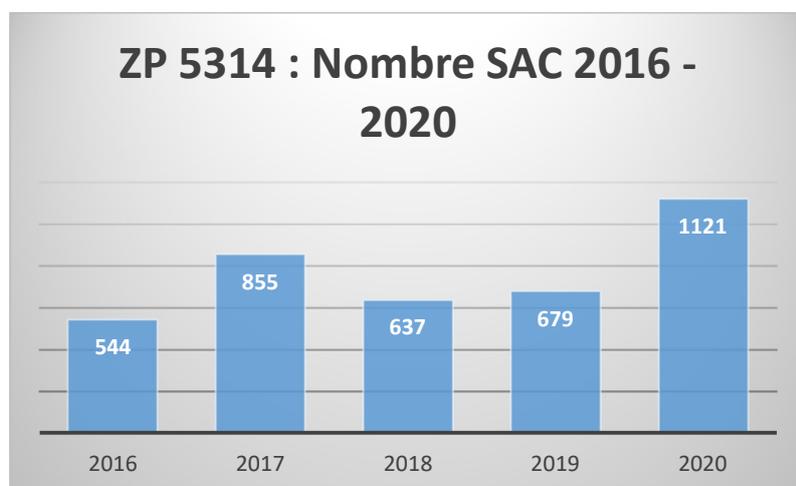
En 2020, un **neuvième PLP** (Partenariat local de prévention) a été créé sur SOVET (CINEY). Notre ZP totaliserait à elle-seule 26,5% des PLP de la province de Namur (34). Loin d'être une course aux chiffres, le PLP est assurément une opportunité de rapprochement police – citoyen, tant dans sa phase de mise en place que de suivi. Les réunions annuelles avec les PLP et leurs coordinateurs ont été assurées

En matière de « **prévention « vols »** , notre zone de police s'inscrit chaque fois dans le soutien de la journée « *Un Jour Sans* » où nous rappelons au citoyen les mesures de base pouvant contribuer à empêcher et ralentir les vols. Nos trois personnes de référence « Techno-prévention » sont toujours actifs sur la zone de police.

³³ Full integrated police actions

Une opération **gravure de vélos / remorques** est souhaitée pour 2021. Nos services vérifient toutefois préalablement avec les gestionnaires des banques de données policières quelles séries (alpha)numérique peuvent être retenues, les actions consistant à graver un numéro national étant des approches inefficaces et sources de confusion.

Au niveau des SAC³⁴, notre action est facilitée grâce au RGP (règlement général de police) commun aux 4 communes. Il existe plusieurs types d'infractions pouvant donner lieu à une sanction administrative communale : L'évolution en nos communes, depuis la loi de 2013, permet de constater la croissance des dossiers SAC³⁵



	2014	2016	2017	2018	2019	2020
CINEY	278	480	758	531	538	1038
HAMOIS	16	34	31	37	77	30
HAVELANGE	17	15	65	18	14	12
SOMME-LEUZE	40	15	31	51	50	41
Total	351	544	855	637	679	1121

Pour CINEY, en moyenne, 37 à 45 % des SAC établies le sont par le(s) agent(s) sanctionnateur(s) de la ville.

³⁴ (voir : www.besafe.be/fr/themes-de-securite/sanctions-administratives-communales): La matière des sanctions administratives communales (SAC en abrégé) est régie par la loi du 24 juin 2013 relative aux sanctions administratives communales et les arrêtés d'exécution y afférents. (...) Par le biais du système des SAC, les communes peuvent intervenir plus rapidement et plus efficacement contre les nuisances publiques commises sur leur territoire afin de sanctionner les comportements qui ne peuvent pas être considérés comme très graves mais sont perçus, au quotidien, comme particulièrement gênants..

³⁵ Données sanctionnatrice provinciale

En 2020 :

- Malgré la crise sanitaire, les SAC ont été plus nombreuses que les autres années,
- La police a eu moins recours au système des SAC, la crise sanitaire ayant impacté la réorganisation des forces de travail en fonction des priorités.
- Les infractions CoVid n'ont pas été sanctionnées au moyen des SAC mais pas des perceptions immédiates essentiellement.
- Sur CINEY, 76% des SAC ont été établies par le(s) agent(s) sanctionneur(s)
 - Sur ces 76% , les SAC en lien avec une entité véhicule (stationnement) représentent 48% ;

En 2020, la somme cumulée des SAC pour CINEY représentait un montant de 84 000 €.

A titre indicatif, sur l'**année 2019**, le montant des amendes se répartissait comme suit :

Année 2019	
Communes	Montant (€)
Ciney	49 198
Hamois	6 150
Havelange	3 260
Somme-Leuze	5 622
Total	64 220 €

La **Brigade cycliste** a été relancée à mon arrivée en 2017 et limitée à la commune de CINEY, les territoires vastes et vallonnés des autres communes se prêtant mal à des déplacements optimisés. Quelques membres de la Circulation et de la Proximité de CINEY ont fonctionné en 2017 et 2018 sous la coordination d'un inspecteur principal de la DIO (Direction de l'information et des opérations), bénéficiant d'une vue globale sur les planifications et les événements / situations . Briefings, bulletins de service et comptes-rendus ont cadré le travail des sorties vélo.

Ce poste de gradé n'est plus occupé à la DIO depuis début 2019. Les sorties de la brigade cycliste sont donc plus rares, mais toujours présentes et plutôt laissées à l'initiative des gradés Circulation et Proximité en fonction de leurs grilles services respectives. Le côté formalisé et structuré du fonctionnement de la brigade cycliste se remettra en place le jour où les effectifs DIO permettront à nouveau cette planification centralisée.

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

2021 : Commentaires

En 2017, nous avons déjà regardé dans le rétroviseur en matière de **services d'ordre** de toute nature : événements locaux, sportifs, culturels, festifs mais également les appuis latéraux à d'autres unités de police³⁶. Nous constatons :

L'activité policière de la zone connaît une réelle augmentation, représentant en terme 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 ».

Nous n'avons pas refait les analyses pour 2017 à 2019, mais la tendance devrait être un statu quo, la plupart des activités connues s'étant tenues pour cette période. 2020 et la crise CoVid ont donné une « année blanche » sur ce terrain des missions d'encadrement d'événements.

Avec les communes, les CSL (commissions locales de sécurité) sont le moment d'analyser les événements à venir.

Notre contribution y est importante. En tant que Chef de zone, ma présence y est régulière.

De manière à renforcer nos actions face aux événements de crise, notre zone de police a formé plusieurs officiers à l'outil **ICMS**³⁷. Nous participons systématiquement aux **exercices de gestion de crise** mis en place par les services du Gouverneur. C'est aussi l'occasion de travailler avec des partenaires comme le SPF Défense et son officier Commandant militaire de la province.

La **crise sanitaire inédite vécue en 2020**, et allant encore nous occuper en 2021, a mis en exergue le rôle essentiel de certains partenaires: les services du Gouverneur de province et les bourgmestres comme autorités de police administrative en matière d'ordre public et de santé publique. Oui, sous la gouverne de ces instances et des décideurs au niveau national, la police reste un acteur clé dans la lutte contre une pandémie pour exécuter les mesures décidées . Notre zone de police a complètement réorganisé ses forces vives de travail pour les concentrer sur les objectifs CoVid. L'organisation du temps de travail a été modifiée au printemps 2020, l'ensemble du cadre opérationnel tournant par pauses de 12h et pouvant ainsi resté confiné

³⁶ Obligations pour chaque zone – selon un quota d'heures déterminé (3721 hrs pour la zone de police Condroz-Famenne) – de prester des appuis en matière de police administrative, en vertu de la Directive ministérielle MFO-2 relative au mécanisme de solidarité entre les zones de police en matière de renforts pour des missions de police administrative (13 avril 2012). Annuellement en moyenne, 60 à 70 % de cette contribution est activée. L'année 2020 et son absence d'événements s'écartera bien évidemment de ces calculs.

³⁷ L'ICMS présente une série de modules qui permettent une meilleure collaboration et un échange d'information entre l'ensemble des acteurs de la gestion de crise que ce soit lors de leur planification d'urgence, lors de situations d'urgence et afin d'effectuer des analyses a posteriori.

en dehors des heures de travail, tout en restant contactable et rappelable. Des véhicules et locaux ont été dédiés à l'exercice de nos missions. Les postes extérieurs ont temporairement été fermés pour limiter les lieux à désinfecter. Le temps de mettre les outils de vidéoconférence en place, les autorités ont été tenues informées par mail / téléphone. La plateforme TEAMS a ainsi été configurée pour permettre la tenue de nos Collège et Conseils dans de bonnes conditions de sécurité de l'information.

Outre la surveillance quotidienne exercée en rapport aux décisions traduites dans les divers arrêtés ministériels (+/- 220 PV CoVid établis à ce jour) , notre zone de police a effectué des opérations spécifiques marquées : Semaine du 23 mars 2020 : respect du lock down / WE des 17-19 avril 2020 : près de 2000 véhicules contrôlés en matière de légitimité des déplacements / 21-22 avril 2020 : encadrement réouverture des recyparcs / 08-13 septembre 2020 : respect des mesures de tracing Horeca CINEY / 26-28 octobre 2020 : Contrôles systématiques de véhicules et respect des mesures de couvre-feu / 12-14 février 2021 : Contrôles systématiques de véhicules et respect du couvre-feu .

Les interactions avec les communes et les fonctionnaires PLANU se sont bien passées ; le recensement des gîtes a été effectué en collaboration avec les données communales.

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

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

2021 : Commentaires

L'équipe SER (Service enquête recherche), dénommé aussi sous le vocable SLR (Service local de recherche) est initialement composée de 8 personnes (3 inspecteurs principaux et 5 inspecteurs). Nous resterons sur ce nombre d'enquêteurs, les ajustements en vue consistant en des remplacements suite aux divers départs (pensions, mobilité vers autres zones, ...)

Un inspecteur versé dans la matière « forensique » fera l'objet d'un profil de fonction spécifique en cours d'élaboration / validation. Ce collègue deviendra le référent et le spécialiste en appui des dossiers judiciaires de la zone de police.

Activités SLR 2010-2019

- Analyse sur base du nombre de PV initiaux rédigés, PV subséquents rédigés, Apostilles traités ainsi que sur base de l'évolution des effectifs

- 2019 = l'année où la plus forte production (PV rédigés) est constatée
- 2019 = le nombre d'apostilles est en-dessous de la moyenne décennale
=> travail en plus grande autonomie (après centralisation des Parquets)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Moy
PVI	95	111	72	81	80	61	69	122	84	104	87,9
PVS	577	543	509	532	592	667	623	500	557	643	574,3
TOTAL PV	672	654	581	613	672	728	692	622	641	747	662,2
APO	248	239	247	282	287	308	334	300	262	255	276,2

❖ PV initiaux par catégorie

	PV 2018	PV 2019	PV Total	% Total
Association de malfaiteur	2	0	2	1,06
Coups et blessures	1	2	3	1,60
Décès suspect	0	0	0	0,00
Dégradations volontaires	6	2	8	4,26
Différends / Harcèlements / VIF	6	1	7	3,72
Disparition / fugue	1	0	1	0,53
Escroqueries	5	3	8	4,26
Faux et usage de faux	4	0	4	2,13
Finances	4	3	7	3,72
Homicides	2	0	2	1,06
Incendies	1	1	2	1,06
Jeunesse	1	2	3	1,60
Lois spéciales	9	13	22	11,70
Menaces	3	2	5	2,66
Mœurs	14	17	31	16,49
Stupéfiants	6	15	21	11,17
TEH	0	2	2	1,06
Vols	11	12	23	12,23
Autres	8	29	37	19,68
Faits non déterminés PVS	0	0	0	0,00
Vide	0	0	0	0,00
Total	84	104	188	99,99

❖ PV subséquents par catégorie

	PV 2018	PV 2019	PV Total	% Total
Association de malfaiteur	10	32	42	3,44
Coups et blessures	24	22	46	3,77
Décès suspect	0	51	51	4,18
Dégradations volontaires	1	1	2	0,16
Différends / Harcèlements / VIF	25	17	42	3,44
Disparition / fugue	0	1	1	0,08
Escroqueries	10	2	12	0,98
Faux et usage de faux	3	0	3	0,25
Finances	13	29	42	3,44
Homicides	10	2	12	0,98
Incendies	10	7	17	1,39
Jeunesse	4	7	11	0,90
Lois spéciales	9	5	14	1,15
Menaces	13	7	20	2,44
Mœurs	81	126	207	16,97
Stupéfiants	93	88	181	14,84
TEH	0	0	0	0,00
Vols	103	101	204	16,72
Autres	8	30	38	3,11
Faits non déterminés PVS	84	74	158	12,95
Vide	76	41	117	9,59
Total	577	643	1220	100,78

❖ Origine des apostilles traitées au sein du SLR

	APO 2018	APO 2019	APO Total	% Total
Procureur du Roi	132	127	259	50,10
Auditeur du Travail	3	5	8	1,55
Juge d'instruction	123	117	240	46,42
Autres Sv police (EPO, RIR)	4	6	10	1,93
Total	262	255	517	100,00

Notre SLR présente une pyramide des âges affichant clairement un vieillissement du cadre. La problématique des gardes « contactable / rappelable » se pose puisque certains collaborateurs sont exempts de nuit.

En terme de gestion de l'input des dossiers, une meilleure analyse s'avérait nécessaire. Depuis ce début 2021, un processus de travail associé au développement d'un outil informatique de suivi est mis en place pour visualiser la charge de travail selon les phénomènes criminels à traiter. Les priorisations pourront être dégagées et concertées avec les autorités concernées.

Un travail - en ce premier trimestre 2021 - est en voie d'achèvement. Via l'outil SharePoint, un outil a été développé sur base des infrastructures existantes (Islp) pour visualiser au mieux l'activité SLR. Le rapport input – output, l'origine des requêtes, les phénomènes criminels suivis, la charge de travail liée aux missions.

Le double encodage a été proscrit et notre Officier Contrôle Interne (fin connaisseur des systèmes) devrait pouvoir faire bénéficier les membres du SLR de cet outil de gestion.

Cet outil SharePoint ne porte pas préjudice à l'introduction future éventuelle de l'outil GES (gestion d'enquête) auxquelles certaines zones importantes ont déjà recours. Davantage orienté pour l'activité des PJF de la police fédérale, GES peut rencontrer nos besoins. L'évaluation sera menée ultérieurement.

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

2021 : Commentaires

L'équipe est composée de 2 assistantes sociales représentant , l'une à temps plein, la seconde à mi-temps.

Un **rapport d'activité détaillé 2018 et 2019** a été produit. La quasi-totalité des objectifs ont été atteints.

Il reste le regret constant de ne pouvoir pas accorder davantage de temps à :

- la sensibilisation de phénomènes / compréhension de cas auprès des collègues
- un temps de présence plus marqué au sein des postes extérieurs auprès des victimes / préjudiciés (important pour réduire le sentiment d'insécurité et la victimisation secondaire)
- des participations à des réunions extérieurs

La difficulté réside à fidéliser la seconde assistante sociale, en recherche légitime d'un temps plein. Un élément de valeur a quitté la zone en 2019, heureusement remplacé par une personne manifestant le désir de s'investir mais également à la recherche d'un complément de temps de travail.

Nos assistantes effectuent en moyenne près de 300 interventions / an : 292 en 2018 - 302 en 2019 ; Une dizaine sont des interventions sur rappel dans le cadre des gardes.

Contexte de l'intervention 2018 en % 2019 en %		
Domaine	2018	2019
Aide et protection de la jeunesse	20,50%	24,90%
Différend familial	12,20%	14,70%
Divorce/Séparation	15,50%	12,80%
Violences intra-familiales	12,20%	10,70%
Suicide ou tentative	7,20%	5,90%
Santé mentale	6,20%	4%
Viol/Moeurs	5%	4%
Assuétude	3,30%	3,80%
Harcèlement	3,10%	2,60%
Accident de la route mortel	0,70%	2,40%
Coups et blessures	1,70%	2,10%
Recherche de logement	0,00%	2,10%
Décès	2,60%	1,70%
Autre	2,60%	1,40%
Disparition	0,50%	1,20%
Escroquerie ou abus de confiance	1,90%	1,20%
Harcèlement scolaire	0,20%	1,20%
Précarité/SDF	0,00%	1,20%
Homicide	0,20%	0,90%
Cambriolage	0,50%	0,70%
Différend de voisinage	0,20%	0,50%
Accident de la route	1,00%	0,00%
Agression	1,20%	0,00%
Braquage	0,70%	0,00%
Incendie	0,70%	0,00%

Près de 50% des interventions concernent Ciney 56% en 2018 et 48% en 2019. Les autres communes recourant au SAPV dans les proportions suivantes : 8 à 9 % pour SOMME-LEUZE / 9 à 13 % pour HAVELANGE / 16 à 22 % pour HAMOIS.

6 à 13% des interventions sont effectuées hors de notre zone de police dans le cadre du rôle de garde partagé avec trois autres zones de police (Houille-Semois, Haute-Meuse et Lesse & Lhomme) dans le cadre d'un protocole remontant 2002.

Les tranches d'âge les plus concernées, ainsi que le classement par genre, montrent que la population féminine adulte est le public cible de nos assistantes sociales.

Tranche d'âge victimes 2018 2019	Nombre			Nombre		
	2018	%M	%F	2019	%M	%F
0-9 ans	5	40	60	6	66,6	33,3
10-17 ans	17	47,1	52,9	28	53,6	46,4
18-29 ans	62	35,4	64,5	61	37,7	62,3
30-39 ans	71	29,6	70,4	70	32,9	67,1
40-49 ans	76	18,4	81,6	70	31,4	68,6
50-59 ans	34	47,1	52,9	39	38,5	61,5
60+ ans 24	24	16,7	83,3	24	33,3	66,7
Inconnu	3	33,3	66,7	4	25	75

La nature des missions est sensiblement la même sur le comparatif 2018 – 2019

Action réalisée/ proposée	2018 en	2019 en %
	%	
Informations sociales ou administratives	33	33,6
Accueil, écoute, aide rapide	33	33,5
Orientation vers un service de 2ème ligne	26,4	25,7
Enquête sociale	4,9	3,5
Accompagnement de 2ème ligne	2,5	2,7
Accompagnement TAM (audition mineur vidéofilmée)	0,3	0,6
Rédaction	0	0,4

Notons que nos assistantes sociales réalisent les enquêtes sociales en plus de leur interventions / missions SAPV. Le caractère très spécifique de ce type de mission n'est de fait plus réalisé par le personnel policier de proximité.

- h) Faire du système de l'Evaluation au niveau policier un outil de dialogue et de challenges

2021 : Commentaires

Au 02/12/2020, sur 101 personnes à évaluer, seulement 22 (1/5) étaient complètement en ordre d'évaluation dans les délais voulus. Si l'année 2020 n'a pas été propice aux entretiens d'évaluation dans son ensemble en raison des risques sanitaires, il convient de regretter globalement l'absence de temps consacré à ce processus important de cohésion autour de politiques de travail et de prise en compte des attentes individuelles et mutuelles dans un groupe.

Le problème était déjà manifeste antérieurement. Prétexter que la plupart des zones de police rencontrent des difficultés avec le domaine de l'évaluation et autres circonstances internes (lourdeur des procédures – nombre d'évalués par évaluateur – manque de cadres moyens-absence de la directrice GRH pour congé de maternité / allaitement – actualisation et mise en ordre des dossiers personnels – passage à 4/5 de l'assistante GRH) ne doit pas nous exonérer d'une approche volontariste pour le futur.

Des décisions récentes liées au **Plan RH 2020-2025** ont été prises de manière à renforcer le PLIF (RH).

Du côté de l'Intervention , deux inspecteurs principaux ont été engagés en ce début 2021. Nul doute que la conjonction de ces avancées sera propice à la mise en ordre des dossiers personnels, étape préalable essentielle pour réactiver la dynamique des contacts Evaluateurs / Personnes Evaluées.

On notera les résultats très satisfaisants dans **l'évaluation des prestations de travail en maîtrise de la violence (GPI 48³⁸)**. Les exigences attendues dans le respect des normes d'entraînement sont rencontrées (**80 % = en ordre**) . Et encore, quand le nombre de séances n'était pas atteint, des circonstances d'exemptions acceptables étaient relevées : maladie, , formations de longue durée, départ de / arrivée dans la zone en cours d'année, pension (anticipée), ...

Même en plein milieu de la crise sanitaire, les équipes ont été s'entraîner en plein air au camp militaire de Marche-en-Famenne lorsque les espaces de tir intérieurs (Police fédérale) étaient naturellement fermés.

Cette continuité dans l'évaluation des méthodes de travail liées directement à la sécurité du personnel est positive. Le corollaire également bénéfique d'une maîtrise des méthodes de maîtrise de la violence est le renforcement des facteurs critiques de succès pour voir les policiers recourir à la force avec discernement, maturité et savoir-faire. La confiance du citoyen en la police est vite altérée, voire rompue, si des atteintes injustifiées aux libertés individuelles et à la dignité sont observées et confirmées. Les mouvements de *police bashing* ne doivent pas nous faire oublier l'important contrôle social existant au sein de la population et de la presse.

Membres du personnel	2017	2018	2019	2020
Total à évaluer	86	86	85	82
Total en ordre	72	69	68	63
Justifications ok	14	17	17	19
sans justification	3	0	0	0

³⁸ 17 MARS 2006. - Circulaire GPI 48 relative à la formation et l'entraînement en maîtrise de la violence des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police

Un groupe de travail GPI 48 a été mis en place pour garder une dynamique de travail continue (élaboration d'une charte de travail, renforcer les processus d'adhésion aux entraînements, élaboration de scénarii de travail adaptés, ...).

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

2021 : Commentaires

Assurément le rassemblement des services d'appui dans **une structure unique PLIF** (Personnel – logistique – information – finances) répondait au besoin de disposer d'un SPOC (Single point of contact) et d'un(e) responsable coordonnant les équipes.

En 2018, la responsable GRH accédait au niveau A par concours organisé au niveau de la police intégrée. La mise en place de ce PLIF lui était confiée, ce qui fut fait dans le courant 2019 malgré la prise préalable d'un un congé de maternité / allaitement. Les organigrammes et les profils de fonction étaient adaptés. Le déménagement vers le Clos du Posty a été retardé et est intervenu en 2019 ; il a permis à ce service de disposer d'un espace de travail commun.

Concomitamment, la gestion de ce changement d'implantation pour tout un commissariat central a été en soi une charge de travail considérable incombant à ce nouveau département en construction. L'ensemble des services PLIF était lourdement sollicité pour rendre les lieux opérationnels au plus vite.

En matière de coordination et contrôle des tâches, il est apparu que la directrice PLIF devait exercer ces missions supplémentaires en plus de son travail en RH, amputé de l'appui d'une assistante passée à 4/5 (2019). Deux des trois collaborateurs logistiques en 2020 étaient eux aussi moins disponibles : exemptions récurrentes chez le premier et passage à mi-temps médical pour le second.

A peine remis de ces étapes franchies, le PLIF devait relever le déficit de la crise sanitaire : tant le département RH que Logistique a dû faire preuve d'ingéniosité, de rapidité et de flexibilité pour gérer les urgences tout en s'imposant le respect de moment de télétravail, mode opératoire inédit à devoir instaurer.

L'évidence de l'utilité de ce service ainsi remodelé ne fait aujourd'hui aucun doute tant la bonne volonté et le sens du service y sont présents. La capacité à surmonter les épreuves a été démontrée et témoigne à suffisance qu'une unité de police opérationnelle H 24 7/7j est entièrement vulnérable si les services d'appui sont eux-mêmes en difficulté.

Un travail de fonds a été entrepris dès le second semestre 2019 avec la directrice PLIF et les organes décisionnels de la zone pour doter ce service à terme d'une force de travail consolidée disposant des expertises utiles. Une analyse fouillée a été établie par la responsable du PLIF pour son département : Il est apparu que les spécificités PLIF se multiplient, une partie non négligeable consistant en une reprise de tâches exercées antérieurement par la police fédérale et qui ont été progressivement réorientées vers les polices locales.

Aujourd'hui, les bases de ce service sont en place pour entamer à proprement parler ce que nous aurions voulu apporter comme valeur ajoutée absolue :

- La résorption des retards en matière de mise-à-jour des dossiers individuels des membres du personnel
- La consolidation des ouvertures et suivi des marchés publics
- une gestion anticipative des besoins
- application des processus de contrôle de la qualité plus aboutis
- consolidation du service ICT

Les circonstances précisées ci-dessus en ont retardé la mise en œuvre. Le modèle managérial est clairement en place dans la méthodologie élaborée ; il nous tarde de la mettre en œuvre et de développer nos canevas de travail.

4. « 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.

- a) 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

2021 : Commentaires

Nous avons pour objectif : Réviser les fonctionnalités existantes du **module informatique Galop** pour relier correctement les heures prestées à la nature des tâches effectuées .

Le travail a été bien avancé mais les ressources de cet outil sont considérables pour relier des données Rh, logistiques, médicales et entreprendre des planifications reliées à des activités. Optimiser dans le temps et de manière continue nos efforts pour exploiter ce support reste par conséquent un objectif qu'il convient de laisser ouvert : le plan RH 2020-2025 en cours de

mise en place avec nos autorités devrait permettre de donner l'occasion à un inspecteur principal DIO et une assistante RH d'investir davantage encore.

Tendre - au niveau de chaque service - vers une planification maximale et anticipée de l'engagement de nos ressources (en prenant en compte à temps les besoins sur base d'un traitement de l'information / partageant et consolidant à temps les informations nécessaires à la gestion prévisionnelle.

Les mêmes ajustements au niveau de la DIO (Direction de l'Information et des Opérations) seront un facteur critique de succès pour centraliser tous les éléments de planification.

Surmonter une certaine inertie dans la remontée et le partage de grilles de services à jour est essentiel. Si la planification des services et missions est établie sans faille réelle, elle mériterait à l'être dans une schéma de prévisibilité amélioré ; certaines crispations de changement d'horaires / services seraient ainsi évitées.

- b) Mettre en place – dans le respect des dispositions légales - des processus variés et innovants en matière de recrutement et d'intégration des nouveaux membres
- c) Procéder au développement des compétences de notre personnel

2021 : Commentaires

On le rappelle ici. Tout notre **personnel civil d'accueil**, dès 2017, a été formé en académie de police aux dispositions légales entourant spécifiquement la fonction d'accueil et d'usage des banques de données y afférentes.

En matière de **recrutement**, il a fallu trouver une réponse équilibrée entre les missions exercées par les divers services et les profils de fonction qui y sont associés.

- *services d'Intervention* :

Dès 2017, les recrutements en ce département ont été associés avec des **tests d'aptitude** (course à pied : test de Cooper, tir, techniques et tactiques d'intervention) en complément des traditionnels test écrits et le passage devant une commission de sélection. Loin de promouvoir une approche visant un élitisme inopportun , ce processus favorise l'intégration des candidats qui vivent une journée de sélection avec divers partenaires internes. Une certaine fierté anime les lauréats et la cohésion d'un groupe passe par la connaissance mutuelle des forces et faiblesses de chacun. C'est donc sur base d'une remise en question et de l'humilité que les nouveaux membres de ce service rejoignent notre zone de police.

- *Service Local de recherche (SLR)* :

Si les recrutements en ce service s'avèrent difficiles (en raison des profils spécialisés et d'une offre nationale plus faible), des possibilités de détachement internes (02 places)

ont été récemment offertes en 2021 pour pouvoir y effectuer une période de travail qui, espérons-le, sera propice à créer des vocations.

Un **nouveau profil de fonction « forensique »** est en cours de validation avec les autorités de la zone de police. Cet enquêteur pourra accorder la majorité de son temps de travail à soulager les membres du SLR et d'autres collaborateurs de la zone, en prenant en charge certains traitements de données téléphonique et digitales extraites des divers supports matériels et virtuels de nature informatique.

Indépendamment des tests de recrutement mis en place, on constate l'arrivée de personnes ayant des **profils inédits** et ce, rien qu'à l'intervention dans le grade d'inspecteur : un universitaire criminologue et musicien classique averti, un photographe amateur, un mécanicien pilote de rallye, une jeune universitaire en architecture des media, ...côtoient des personnes déjà présentes avec leurs vécus : une inspectrice globe-trotter, des pongistes en compétition, un professeur de yoga, un adepte du parapente par ailleurs pompier volontaire, un organisateur de trail et sorties kayak en eaux sauvages (packraft) ... et je m'excuse auprès de ceux que j'ai omis de citer ici. L'important étant de retenir que la multiplicité des talents est présente au sein de la zone de police.

En 2017 et 2018, le Comité de direction a pu examiner l'ensemble des demandes de formation internes en rapport avec le dossier personnel de chaque membre. L'approche visait à apporter cohérence et complémentarité dans le développement de la carrière des membres du personnel.

Au niveau opérationnel, les debriefings sont systématiques lors d'interventions complexes et le **Stress team** de la police fédérale a été notre partenaire à 2 reprises lors d'incidents marquants (accidents mortels 2 adultes et un bébé à naître).

Notre assistance sociale est formée **« personne de confiance »** ; la seconde entame cette même formation sous peu.

Un projet est à l'étude avec les partenaires sociaux pour réfléchir à l'opportunité d'une **équipe interne ASPIC** (Aide et soutien aux policiers en intervention de crise), initiative déjà existante dans d'autres zones de police (ZP Namur, ZP Gaume, ...).

20 personnes sont formées **mentor** au sein de la zone. Elles assurent l'encadrement des stagiaires qui passent par nos services durant leurs formations :

	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021
Stages Opérationnels					
AINP en alternance	14	6	9	6	6
AINPP en stage	0	2	1	1	2
ACP en stage	0	0	0	0	0
Stage emploi spécialisé (Prox)	0	0	2	1	1
Nombre d'OPS détenteurs du brevet mentor					
Formation/recyclage mentors	1	0	0	0	?
Nombre d'OPS ayant fonctionné comme mentor	10	9	7	7	7
Stages Administratifs et Logistiques					
Stages par des "étudiants externes"					
SAPV	1	1	0	0	?
PLIF	0	0	0	0	1
CRIMINOLOGIE	0	0	0	1	1
Autre					
Stages AVIQ					
Entretien	1	0	0	1	0

Une ébauche de **programme d'induction** a été élaboré pour préparer un circuit d'intégration une fois l'embauche effectuée. Le renforcement de notre PLIF devrait permettre alors de concrétiser et suivre le membre du personnel amené à devoir rencontrer les personnes clé de la ZP dans un délai imparti, tout en laissant à ce nouveau collègue de déterminer les informations complémentaires dont il aurait encore besoin en fin de parcours après debriefing avec l'équipe RH.

Ces actions permettent de palier quelque peu aux carences de notre système d'évaluation (voir supra § V 3 g).

La **pratique du sport** n'est pas oubliée. Une note – élaborée sur les bonnes pratiques issues d'un intense benchmarking aux divers échelons de travail de la police intégrée - a été mise en place pour soutenir l'exercice de l'activité sportive au sein de la zone (1h/semaine). La crise sanitaire a dû nous amener à suspendre son application à peine venait-elle d'être publiée (février 2020).

- d) Et 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

2021 : Commentaires

De manière transversale, des **groupes de travail** plus ou moins formalisés, ont été mis sur pied pour réfléchir et agir sur divers terrains. Citons de manière non exhaustive : les tenues vestimentaires, achats de véhicules (motos), l'aménagement de l'accueil du Posty, l'aménagement d'un local spécifique en cas d'accueil de victimes de violences intrafamiliales, amélioration de nos séances de maîtrise de la violence. Cette prise d'initiatives avec le personnel a été motivante et a pu aider le Responsable Logistique. Ce dernier exerce en effet depuis les années 2012-2013 **la fonction Conseiller en Prévention** mais à raison seulement de **1/5 ème** de son temps. Eu égard à la portion de temps de travail affectée à cette mission, les résultats sont plus que satisfaisants. L'examen des normes et standards du bien-être dans chacun de nos marchés publics, l'analyse et les enseignements à retirer des accidents du travail sont des tâches qui ont été effectuées. Si les partenaires sociaux et la médecine du travail témoignent d'une volonté de nous voir encore plus performants dans ce domaine, les attentes minimales sont néanmoins rencontrées.

Au niveau du **Plan RH 2020-2025**, les autorités examinent la possibilité de renforcer cette activité de l'analyse des risques sur les lieux de travail. Il est une évidence que reconnaître l'importance du bien-être sur le lieu de travail est un élément d'évolution étroitement lié à l'épanouissement du personnel et au renforcement de sa motivation

Le personnel a des attentes en la matière et attend davantage dans le futur. La crise sanitaire de 2020 / 2021 a montré à chaque organisation son degré de vulnérabilité. Devancer tant que se peut les problèmes doit pouvoir se concevoir de manière structurelle et organisée (gestion anticipative).

Comme évoqué plus haut, les autorités de la zone ont veillé depuis 2016 à combiner gestion prudentielle des moyens et installation / implémentation d'outils de travail performants.

Les postes extérieurs font l'objet d'une attention de nos autorités. Nous avons pu ensemble (direction / chefs de poste / bourgmestres) aller visiter d'autres zones de police pour inspirer la réflexion et aider à faire des choix raisonnés et raisonnables ; il faut saluer la démarche.

Le point d'attention reste essentiellement le bâtiment « Community » (Vestiaires, sanitaires, parkings, espaces logistiques). Nous avons développé plus haut les faiblesses actuelles de ce lieu dont le futur déterminera la manière d'y remédier.

Depuis 2018-2019 enfin un Programme FEB (Formulation et Expression des Besoins) matérialisé par un échelonnement des étapes d'analyse des besoins à prendre en compte pour l'établissement du budget de l'année X+1. Un cheminement bien précis de justification et de validation par le N+1 a été instauré. Des critères tels l'urgence, la plus-value à court/moyen/long terme, les montants à engager, la cohérence par rapport à Lettre de mission / plan zonal de sécurité. Les dossiers n'ayant pu trouver un schéma décisionnel dans ce processus remontent en Comité de direction pour décision finale. L'atout de disposer d'une comptable au sein de la zone de police a pu assurément contribuer à lancer ce mode de travail. Ce dernier doit être amélioré : les travaux de déménagement et la crise sanitaire ont ralenti notre volonté de simplifier, automatiser et organiser son application dans une durée et des phases de travail mieux circonscrites et respectées.

Fin 2020 / début 2021, la zone de police a fait procéder à une vaste **enquête en matière RPS (Risques psycho-sociaux)**³⁹. La précédente enquête avait été réalisée en 2014. Il était donc temps de remettre cet ouvrage sur le métier.⁴⁰

En cette période de CoVid, la méthodologie par interview (méthode 2014) n'a pas pu être mise en place. C'est donc un questionnaire qui a été diffusé à l'ensemble du personnel. C'est l'organisme du CESI (service externe de prévention et de protection au travail) qui a conduit cette mission.

Les résultats viennent de nous être livrés fin février 2021. Ces données doivent encore être analysées en interne, mais aussi avec le Collège de police et les partenaires sociaux. Il nous faudra dégager des pistes d'amélioration sur les domaines où des attentes réelles sont perceptibles. Des situations problématiques déjà épinglées en 2014 sont manifestement récurrentes (communication avec la ligne hiérarchique – perception de la direction auprès de la base – processus de gestion participative aux décisions – reconnaissance / valorisation).

Le rapport indique que la crise CoVid actuelle peut avoir influencé l'attitude des répondants, le contexte anxigène généralisé pouvant avoir déplacé les seuils habituels de perception ou résistance à certains facteurs de stress.

- Le taux de participation global est de 86 %, ce qui est un taux excellent
- Niveau de stress⁴¹ :
 - 31 travailleurs évaluent leur stress dans le niveau le plus **élevé** (4 à 5), ce qui équivaut à **36.04 %** de la population répondante totale.
 - 12 travailleurs évaluent leur stress dans le niveau **le moins élevé** (1 à 2), ce qui équivaut à **13.96 %** de la population répondante totale.

³⁹ Loi du Bien-être au travail (1996). Obligation pour l'employeur de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail Divers aspects du bien-être sont concernés : la sécurité, la santé, le domaine psychosocial, l'ergonomie, l'hygiène, ...

⁴⁰ Il avait été toutefois estimé à mon arrivée que la démarche avait du sens à partir du moment où la centralisation et les déménagements étaient finalisés.

⁴¹ Le CESI nous précise : *L'enquête sur les conditions de travail réalisée par la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound 2000, 2005 et 2010) montre des taux de 30.1 % de travailleurs stressés en 2000, 21.7 % en 2005 et 27.3 % en 2010.*

- 43 travailleurs se situent dans un **niveau moyen de stress** (3), ce qui équivaut à **50.00 %** de la population répondante totale.
- Les points forts et faibles globaux sont répertoriés comme suit :

Facteurs de risque	% de travailleurs	Ressources	% de travailleurs
Soutien reçu	67,10%	Collaborations entre collègues	80%
Reconnaissance	65,90%	Relations entre collègues	78,80%
Relations avec la hiérarchie	64,70%	Aménagement du poste	78,80%
Donner son avis	60%	Horaire habituel de travail	78,80%
Communication stratégique	57%	Contacts avec la population	75,30%
Retours du responsable	55,30%	Description de fonction	72,90%
Politique de prévention	52,90%	Clarté des tâches quotidiennes	72,90%
		Formations	71,80%
		Gestion du temps	71,80%
		Sens du travail	70,60%
		Matériel mis à disposition	70,60%
		Charge physique	68,20%
		Charge mentale	62,40%
		Environnement physique	62,40%
		Organisation du travail	58,80%
		Support / responsabilités	57,60%
		Relations entre services/équipes	51,80%
		Charge émotionnelle	50,60%

Ce sont particulièrement **les items relatifs à la sphère du relationnel** qui sont à améliorer (6 items sur les 7) : se reconnaître comme partenaire de travail valable et fiable. Par contre, les relations et les collaborations au niveau de la base sont la première ressource (car plus spontanées ?). Plusieurs éléments de l'organisation du travail proprement dite figurent également parmi les ressources, notamment à côté de bonnes conditions matérielles de travail.

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

Voir supra V 2 b

En fin d'année 2020, une quarantaine de PC ont été déclassés. Plutôt que d'être dirigés vers des recyparcs, ils ont été réorientés en dons pour les écoles de nos communes afin d'aider les étudiants à intégrer les périodes de télétravail étudiantin inhérentes au confinement .

f) Une politique sociale et responsable en matière de personnel

Voir supra V. 2. b

Avec l'accord de la personne concernée, chaque membre du personnel malade ayant été hospitalisée est rencontrée par son N+1. Il en va de même lors des maladies de longue durée. A défaut, le contact est maintenu par d'autres canaux.

g) Mettre en place des commissions de travail avec les partenaires sociaux

Voir partie V . 2 pt. B

En Comité de concertation technique (CCB tech) nous terminons actuellement le développement de la note sur la surveillance des lieux de travail (quelle finalités pour les divers systèmes en place tels caméras, systèmes de contrôle d'accès). Ce sujet pourtant délicat est étudié dans une totale sérénité avec les permanents syndicaux avant d'être présenté sous peu en Comité de concertation de base.

Aucun préavis de grève n'a pénalisé l'activité de la zone durant ces 5 années.

5. « 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

- a) 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.

2021 : Commentaires

En tant que chef de zone, j'ai essayé durant des 4 années et quelques mois de premier mandat de rester un responsable **accessible** et **présent sur le terrain**, même s'il est difficile d'être sur tous les fronts.

Les entrevues avec les uns et les autres lors de soucis personnels et/ou professionnels sont une évidence à mon sens lorsque nous évoluons dans une petite structure.

Si j'ai pu rendre visite aux postes extérieurs de manière régulière (3-4 fois /an) en 2017 et 2018, les contraintes des déménagements successifs (2019-2020) et la crise sanitaire (2020 et 2021 à ce stade) ont freiné cette approche que j'espère pouvoir bien vite réinstaurer.

A pied, en voiture, à moto ou dans le *command car*, au niveau opérationnel, ma présence sur le terrain a été importante à mes yeux pour comprendre et encadrer les événements majeurs. La prise de décision nécessite cette vue globale pour prendre les décisions appropriées : manifestation des agriculteurs lors de la commémoration de la crise du lait (sept 2019), courses cyclistes, contrôle des mesures Covid lors de certaines opérations, présence sur opérations de contrôles vitesse/poids lourds, descente sur les lieux lors de certains cas de mort violente et avis aux familles. Etant le porte-parole de la zone au niveau de la communication, il est certaines réalités dont on parle mieux lorsqu'on connaît de quoi il s'agit. Au cours de ce mandat, ma participation dans le **rôle de garde « officier de police administrative »** a été effective à de nombreuses reprises.

Au niveau du **Comité de direction**, la philosophie de travail est la franchise. Les reproches et les critiques mutuels n'ont jamais été de nature à hypothéquer nos capacités de dialogue à chacun. A de multiples reprises j'ai exprimé la valeur qui m'est la plus chère dans un groupe : donner le meilleur de soi-même quel que soient ses compétences et aptitudes de départ. Cette approche a été également diffusée envers le reste des équipes.

Le souci de bien faire ne doit pas rester au niveau d'un ressenti personnel. A plusieurs reprises, il m'est arrivé de lancer un **sondage d'opinion** pour connaître l'avis des membres du personnel. Ce fut le cas en milieu de crise du coronavirus (mai 2020) pour évaluer les mesures que la direction de la zone de police avait prises. Ce procédé, dans d'autres circonstances, a été couplé à des rencontres individuelles et collectives ; c'est le cas depuis fin 2020 pour mettre en place un processus de coaching au sein du SLR et éviter des phénomènes d'usure et de tensions relationnelles entre personnes.

La vie d'un corps de police ne peut s'envisager sans les connexions et les interactions avec le milieu policier dans son ensemble.

A l'aube de mon mandat en 2017, j'ai rejoint :

- La **Conférence des chefs de corps de la Province de Namur** (de facto)
- La **CPPL** (Commission permanente pour la police locale) en tant que
 - a. membre suppléant de la province de Namur à l'Assemblée Générale ;
 - b. président de la sous-commission police judiciaire
- Membre effectif au **Conseil consultatif des armes**

En accord avec cette même Conférence des Chefs de corps de la province de Namur, je suis l'interlocuteur désigné pour les contacts avec le Procureur du Roi pour l'organisation des CRA (**Concertations de recherche d'arrondissement**)

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

2021 : Commentaires

Diverses rencontres existent pour que les uns et les autres aient l'occasion de se connaître autrement que sous l'angle strictement professionnel : **repas de zone** (2017) avec l'ensemble du personnel et des membres du Collège / Conseil de police, **team-building** (2018)⁴² et les activités pluriannuelles de notre **Amicale** (soupers/karaoke – marches et bbq à Chevetogne – Saint-Nicolas des enfants - Vente de chocolat au profit d'asbl – etc).

Les collaborateurs qui envisagent de donner cours en une académie, de devenir mentor, de se lancer dans une formation plus complexe (Inspecteur OPJ, audition vidéofilmées, ..) , de prendre en charge la gestion de la brigade cycliste, ... ont toujours été soutenus. Tous les projets n'ont évidemment pas rencontré à chaque fois une concrétisation voulue car la direction et/ou le Collège de police n'estimaient pas cette initiative opportune ou urgente (appui canin, extension de la brigade cycliste, ...).

Certaines réalisations d'esprit « Win Win » ont été adoptées : les **photographies** arborant des points d'intérêt et des équipements de la zone de police ont été reprises pour illustrer les fonds d'écran des outils de vidéoconférence. Un **projet d'écusson** en 2017-2018 a abouti et soutient notre identité visuelle. Le personnel a participé au processus d'élaboration.



Les newsletters et les forums d'information trimestriels (FIT) ont été autant de moyens et moments de partage d'informations. **Les newsletters – vu la charge de travail générale en 2019 (déménagement) – n'ont plus pu être assurées . Les communications ont toutefois été garanties lors des FIT. Ceux-ci, à leur tour, ont dû être suspendus en raison de la crise CoVid en 2020.**

⁴² Cadence annuelle non atteinte

VI. Éléments de Synthèse et de transition

Dresser le bilan de presque 5 années dans l'exercice de ce tout premier mandat a été une démarche assurément bénéfique et structurante. Il s'agit d'une étape essentielle pour mesurer une double correspondance préalable que je formulerai sous forme de question, à savoir si :

- à titre personnel : la motivation générale est-elle suffisamment présente pour introduire cette requête de renouvellement de mandat ?
- Envers les autorités / décideurs : Le déroulement de ces 5 années me donne-t-il le sentiment de disposer de la crédibilité minimale pour activer cette même requête ?

Diriger une zone de police locale de plus de 100 personnes ce n'est pas agir pour « avoir raison », les vérités uniques sont dangereuses et éphémères. C'est par contre adopter une attitude visant à « obtenir raison » ; le dialogue qui en découle génère alors nécessairement la confrontation des idées, la remise en question et des choix les plus largement concertés.

Dans cette approche, deux axes de travail essentiels peuvent être distingués selon qu'on aborde :

- Les relations et processus de travail internes = **l'organisation de la zone de police**
- Les rapports à développer et entretenir avec la population, les autorités et les partenaires en vue de remplir nos missions = **résultats / finalités.**

Cette activité policière a donc une raison d'être globale vers laquelle ces deux axes de travail doivent converger ensemble: contribuer à apporter une sécurité suffisante à chaque citoyen présent sur nos communes dans le respect des dispositions de droit régissant notre démocratie.

Répondre à cette attente doit être un honneur pour chaque membre du personnel de la zone, celui-ci devant garder à l'esprit le **rôle de service public** qu'il rend à la population, quand bien même ce métier évolue et compose de plus en plus avec d'autres secteurs d'activités connexes (gardiennage) et un contrôle social accru de la part de l'opinion publique et des organes de contrôles institutionnels. La crise sanitaire a démontré également les missions de première ligne que nous sommes amenés à remplir en matière d'ordre public et de santé publique.

En endossant ce premier mandat de chef de zone, on ressent rapidement les forces multiples s'exerçant autour de nombreux enjeux. Au départ ce sont des notions idéales puisque toujours à l'état de concepts auxquels il faut associer rapidement une transposition et une définition concrète opérationnelle : Objectifs – Projets – Limites – Moyens et Ressources – Communication – Psychologie – Politique – Motivation – Bien-être au travail – Evaluation. La liste n'est pas exhaustive.

Il a fallu organiser et structurer la zone :

- selon les **priorités** fixées par les partenaires étant aussi, en même temps, des autorités fonctionnelles et/ou hiérarchiques, que ce soit au niveau de la police judiciaire, de la police administrative et des organes de gestion (pouvoirs de tutelle)
- avec les **moyens** et ressources disponibles
- en tenant compte des **attentes** internes exprimées par le personnel.

Ce premier mandat m'a clairement laissé comprendre qu'une coïncidence entre ces trois défis était envisageable à condition de fonctionner dans **une philosophie de travail réaliste**. Cet adjectif n'a rien de réducteur en soi. Il s'agit de pragmatisme, ce terme pouvant consister en des combinaisons qui n'ont rien d'antinomiques :

- Des processus de travail rigoureux mais sachant être innovants et ajustables,
- une vision de travail ambitieuse mais responsable avec des cadres délimités
- bien-être au travail et épanouissement personnel

Au niveau des finalités policières, on reconnaîtra le constat suivant : **la criminalité est en baisse** au niveau de la zone de police. Si l'action policière y contribue nécessairement, on gardera la modestie d'admettre que des explications multifactorielles sont à prendre en compte (diversité et efficacité de divers acteurs / partenaires).

En matière de **sécurité routière**, on enregistre une légère **baisse des accidents avec lésions corporelles**. Compte tenu de la démographie en hausse et du nombre croissant de véhicules sur nos routes, on peut être content du résultat. Certes, il y a le fruit de divers partenariats de prévention / aménagement de voiries et d'évolutions technologiques propres au secteur automobile. Toutefois la zone et les autorités communales ont compris que le maintien de l'effort continu dans le renfort des contrôles (vitesse / poids lourds/ alcools-drogue au volant) est un mal nécessaire pour garder ce cap. Cette approche s'inscrit d'ailleurs dans les priorités régionales (Etats généraux pour la sécurité routière). Nous avons fait le nécessaire pour répondre à cet enjeu, en matière :

- d'équipement radars (répressif / préventif), d'analyseurs de vitesse et de véhicules appropriés (véhicule rapide d'interception, motos, véhicule de signalisation, ...),
- d'expertises engrangées en matière de conseils en mobilité

En matière **de sécurité générale**, nous l'avons vu, cette baisse de la criminalité a été de pair avec un **accroissement des interventions dans des délais de temps revus à la baisse**. Agir plus vite sur les diverses formes d'appels à nos services nourrit l'hypothèse que cette approche concourt à la diminution de la criminalité (prévention). La judiciarisation des situations rencontrées n'est également plus la seule réponse à envisager mais la police reste cependant un acteur des processus de travail alternatifs à mettre en œuvre (écouter, comprendre et guider vers d'autres services).

La **population** semble être consciente de ces bons résultats. Rappelons-nous, en 2018, elle se déclare globalement **satisfaite** à 67 % des prestations de la zone de police Condroz-Famenne et se sent **globalement en sécurité**.

Pour arriver à ces résultats, notre organisation a dû faire preuve d'une faculté d'adaptation évidente. La toute récente **Enquête sur les Risques Psycho-sociaux (RPS)** évoquée dans ce rapport a démontré que les éléments liés à la gestion du temps de travail et de la clarté des tâches étaient appréciés du personnel. Nos points faibles sont ceux déjà pointés en 2014, soit ceux relevant du domaine du relationnel et de la communication interne. Ce défi sera à prendre en considération pour les prochaines années.

L'écoute active de la part des autorités sur un ambitieux **Plan RH 2020-2025** est assurément un facteur critique de succès bien engagé pour donner les moyens nécessaires au :

- service d'appui **PLIF** dans ses missions d'appui RH, marchés publics et logistiques sans oublier les aspects bien-être au travail (conseiller en prévention) et ICT dont le seul responsable opère actuellement sans backup alors que l'outil informatique est généralisé (H 24 7/7 j) dans notre structure de travail et continue à connaître des développements et des usages imposés au niveau de la police intégrée .

Le futur de nos infrastructures sera encore très bientôt synonyme de chantiers et de contraintes à gérer : on citera juste la rénovation du vaste bâtiment Community (vestiaires – sanitaires- parking – espaces logistiques), le placement d'un sas véhicules au niveau du complexe cellulaire, le nouveau poste de proximité à EMPTINNE, les modifications intérieures des postes de proximité de HAVELANGE et SOMME-LEUZE.

La révision de notre règlement d'ordre intérieur (objectif non atteint) doit être piloté au niveau du PLIF.

- **Middle management opérationnel** (Inspecteurs principaux) essentiellement au niveau des directions Intervention / DIO (Direction Informations et Opérations) en vue d'exercer pleinement leur rôle de courroie de transmission entre la base et la direction (communication + encadrement opérationnel et managérial avec prioritairement le suivi des processus d'évaluation).
- **Service Proximité / Lois spéciales** devant satisfaire les communes dans l'expertise à développer / consolider en matière d'urbanisme et d'environnement.
- **SAPV** : l'aide aux victimes étant plus qu'une vitrine quand il s'agit d'œuvrer à la diminution des processus de victimisation, certainement si on ambitionne de lutter adéquatement dans le domaine des violences intrafamiliales mises nouvellement au rang des priorités de notre PZS.

En conclusion, au terme de cette évocation de l'activité décembre 2016 – février 2021 observée au sein de la zone de police Condroz-Famenne, il semble à mon niveau d'analyse pouvoir honnêtement affirmer que la grande majorité des objectifs repris à la Lettre de mission ont bien été atteints par nos équipes.

Ma détermination est présente pour engager la poursuite de mes activités dans ce poste de mandataire.

La connaissance des personnes et de l'organisation – avec ses forces et ses faiblesses (et les miennes y comprises) – sont des atouts pour continuer à négocier la mise en œuvre des actions qui s'imposeront au niveau opérationnel et organisationnel.

Ces défis seront tributaires des moyens de financement disponibles. Nous l'avons vu au cours de notre exposé, une pérennisation et une stabilité dans la composition des budgets des zones de police (mécanismes des dotations fédérales essentiellement et dotations communales) seraient des gages essentiels pour mener une politique de sécurité cohérente, empreinte de continuité et permettant de dégager des perspectives à moyen et long terme .

Le mot de la fin sera simplement un remerciement sincère aux personnes – toutes fonctions et tous grades confondus - qui œuvrent à mes côtés pour réaliser du mieux qu'ils peuvent les missions et tâches incombant à la zone de police Condroz-Famenne.

.....

Zone de police 5314



Police

Condroz-Famenne

«Rapport Synoptique»

VII. Annexe :

RAPPEL objectifs initiaux 2016-2017-
Récapitulatif

I. OBJECTIFS 2016-2021

II. Objectifs Stratégiques

1. « Shared Values » : les valeurs, missions et les objectifs

- a) 2017 : Développer une actualisation et une promotion des fondements constituant les bases de travail de la zone de police (Vision – Mission – valeur)
- i. 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 :
 - a. dernière mise-à-jour date de 2014
 - b. la centralisation et les changements de lieux de travail apporteront des changements de processus de travail
 - ii. Une contribution motivée et enthousiaste de notre personnel au missions pédagogiques qu'ils assurent au sein des académies de police
 - iii. Un maintien des action de « Mentoring » avec les stagiaires et nouveaux membres du personnel
 - iv. Un soutien apporté aux activités de l'Amicale de la zone de police, sans que celles-ci n'impactent toutefois les impératifs opérationnels
 - v. 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, ...)
 - vi. Une prise en compte des résultats de l' ELS 2018 (Enquête locale de sécurité) qui sera menée auprès de la population
 - vii. Des modes de fonctionnement où la délégation et la confiance permettent à chacun de trouver sa juste part de responsabilités
- b) 2017 : 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
- i. 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,
 - ii. 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.)
 - iii. 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
 - iv. 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)
 - v. 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, ...)
 - vi. 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 ...)

- vii. Attention particulière accordée dans nos marchés publics – dans le respect des dispositions légales – aux entreprises qui favorisent :
- viii. L’ancrage local
- ix. Une gestion excluant les stratégies du dumping-social
- x. Des processus de travail respectueux des réglementations européennes en matière d’environnement
- xi. L’établissement d’une éthique de travail non ambiguë, en :
 - xii. recourant aux actualisations nécessaires des consignes
 - xiii. favorisant le suivi de formations en lien avec la déontologie policière
 - xiv. 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
- XV. 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

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)).

- a) 2017 : 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

- i. 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 :
 - a. Les autorités de la zone de police
 - b. Les instances dirigeantes de la zone de police : le Comité de direction et de la Commission DRM (Direction des moyens matériels)
- ii. 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’apporter un appui dynamique en toutes circonstances, grâce à la mise en place de modes de travail modernes et interactifs reposant sur un(e) :
 - a. direction unique INT/CIRC qui fixera au sein de l’équipe des objectifs de complémentarité, entre autres :
 - 1. au niveau des missions opérationnelles

2. au niveau du système d'Evaluation en place au sein de la police intégrée ,avec fixation d'objectifs fonctionnels et personnels
- iii. 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.
- iv. 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 possible :
- v. inventaire du matériel et réflexion sur des conditions revues au niveau :
 - i. des processus d'utilisation, d'entreposage, d'entretien
 - ii. de l'ergonomie et du bien-être en général
 - iii. des conditions de sécurité appropriées en fonction de la nature des équipements
 - b. 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 :
 - i. les membres du personnel de la zone :
 1. lors des forums d'information trimestriel
 2. avec le relais de nos moyens de communication internes
 3. la prise en compte d'initiatives / projets exprimé par le personnel
 - ii. la « Plateforme Posty » (représentants Commune – Cpas – Police)
 1. pour coordonner les interactions avec le CPAS impacté dans ce déménagement par phases
- vi. redéfinition des processus de travail au niveau des postes extérieurs (quartiers) en fonction des espaces nouveaux ou redéfinis qui y seront apportés ;
- vii. 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.

b) 2017 : Assurer l'exécution et le suivi de l'actuel PZS (Plan Zonal de Sécurité) et préparer le prochain

- i. 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 :
- ii. 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
- iii. Poursuivre et finaliser le processus de recrutement d'un Gestionnaire technique à temps plein
- iv. 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.
- v. Rechercher les synergies de travail avec le PNS (Plan national de sécurité)

- c) Assurer à la zone de police une bonne gestion de l'information dans le respect des obligations légales entourant cette mission
- i. Veiller au maintien des connaissances et du bon usage des banques de données policières ;
 - ii. 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 » ;
 - iii. Sous peine de sanctions, mettre en conformité notre organisation aux impératifs légaux européens (règlement) relatif à la protections des données, applicables à partir de mai 2018, en désignant un « délégué à la protection des données » ;
 - iv. 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) .
 - v. Une prise en compte des résultats de l' ELS 2018 (Enquête locale de sécurité) qui sera menée auprès de la population
 - vi. Actualiser et interagir utilement avec les outils de communication actuels (internet – Facebook, ...)

3. « Systems »: processus formels et informels

a) 2017 : 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 :

b) 2017 : 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.

- i. 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...)
- ii. 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) ;
- iii. 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 :
 - a. La première ligne d'intervention :
 - b. Le cadre moyen en appui

c. La direction

- iv. 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 ;
- v. 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, ...)

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

- i. Adopter les mêmes consignes de travail que celles énoncées pour la fonctionnalité « Accueil »
 - ii. Prendre en compte et collaborer activement à la stratégie de centralisation à mettre en place (Voir rubrique Stratégie & Structure) ;
 - iii. 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
 - iv. Œuvrer par des actions régulières communes :
 - v. Avec les fonctionnalités Intervention & Circulation, l'approche étant dorénavant facilitée par le regroupement de ces deux services au sein de la même direction :
 - vi. Avec mixité élargie et créative de la part des autres services pouvant être impliqués : Intervention – Proximité – Circulation ... mais aussi Service enquête/recherche – Environnement, ...)
1. Exemple : patrouilles pédestres CINEY (mixité Intervention – Proximité)

d) *Proximité : « des partenariats dans la durée »*

- i. Adopter les mêmes consignes de travail que celles énoncées pour la fonctionnalité Accueil ci-dessus ;
- ii. 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)
- iii. 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, ...)
- iv. 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...
- v. S'inscrire dans des modes de travail interactifs et inter-services (brigade cycliste, opérations judiciaires n'affectant pas le travail de quartier, ...).

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

- i. Collecter et partager en continu les renseignements utiles à l'analyse des événements et des analyses de risques qui en découlent :
- ii. En vérifiant, recoupant et complétant les données
- iii. 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
- iv. En systématisant les réunions de sécurité locales où la contribution de chaque partenaire sera évaluée
- v. Anticiper la planification des moyens à engager sur base des analyses prévisionnelles
- vi. Pour disposer des bonnes personnes – policiers et partenaires - aux bons moments/endroits
- vii. Pour déterminer les équipements et ressources nécessaires dans le souci du bien-être et de la sécurité de notre personnel
- viii. Pour travailler en conformité avec les circulaires nationales en matière d'appui latéral ou supra local

- ix. 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

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

A comprendre :

- iii. 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
 - iv. au sens plus strict : un travail plus pointu effectué par le team SER au profit des mêmes autorités judiciaires
- i. 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 :
 - ii. Formations ad hoc (Salduz, auditions vidéo-filmées, analyse de traces, stupéfiants, finance, ...)
 - iii. Outils de travail appropriés (téléphonie, informatique, ..)
 - iv. 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
 - v. Equipements spécifiques (véhicules anonymes, locaux d'audition appropriés, serveurs informatiques protégés, cellules aux normes,...)
 - vi. Recherches de positions d'informations utiles (informateurs, indicateurs,...)
 - vii. Collaboration avec le niveau fédéral et le parquet lors des réunions et plateformes de travail .
 - viii. Veiller à un démarrage qualitatif des dossiers par :
 - ix. Un contrôle de qualité exercé par les échelons de la Direction judiciaire et la DIO
 - x. une interaction entre le SER et les autres services :
 - xi. Rôle de garde contactable/rappelable du SER
 - xii. 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

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

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

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

- i. 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 ;
- ii. Identifier les facteurs critiques de succès et les moyens utiles pour atteindre les objectifs ;

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

- i. 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 ;
- ii. Mettant en place une structure visant une cohérence et un contrôle de qualité dans les interactions naturelles entre les fonctions RH, comptables et logistiques ;

4. « Staff » : les Ressources humaines // « Skills » : les compétences – aptitudes - capacités

a) 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

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

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

- i. 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
- ii. Analyser les bonnes pratiques des autres unités de police
- iii. Anticiper et cibler les besoins spécifiques et le mode recrutement offrant des garanties de plus-values
- iv. Mettre en avant les valeurs associées au profil recherché et valoriser les compétences et aptitudes attendues
- v. Mettre en place une procédure d'accueil des nouveaux membres soucieuse d'offrir une intégration rapide et harmonieuse dans la structure de travail

c) Procéder au développement des compétences de notre personnel

- i. 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 ;
- ii. Recourir au débriefings opérationnels aux fins d'identifier les forces et faiblesses des actions menées tout en recherchant en groupe les pistes d'amélioration

- iii. Appliquer une politique de formation continuée et fonctionnelle appropriée aux besoins
- iv. Valoriser les « talents » présents dans l'organisation (professionnels, sportifs, artistiques, ...) contribuant à l'épanouissement du groupe

d) 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

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

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

- i. Adopter une politique d'entretien des équipements respectueuse des délais (véhicules, énergies, sanitaires,...)
- ii. Prendre en compte les paramètres de développement durable et d'écologie dans nos critères d'achat de matériel roulant et de bureautique
- iii. Adopter une politique de recyclage actualisée en matière de traitement des déchets
- iv. 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

f) Une politique sociale et responsable en matière de personnel

- i. 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, ...);
- ii. Appliquer envers le personnel en fin de carrière / en exemption (partielle) :
 - a. des activités adaptées pour le personnel concerné
 - b. une période de remise/reprise des connaissances et des savoir-faire
 - c. une attention particulière à chaque pensionné

g) Mettre en place de commissions de travail avec les partenaires sociaux

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

5. « 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

a) 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.

- i. Poursuivre le travail des organes internes de coordination (Comité de direction, Commission DRM,...)
- ii. S'impliquer dans les organes de travail externes pour garantir le maintien de la réflexion et de la remise en question
- iii. Se rendre sur le terrain des opérations lors d'événements significatifs
- iv. Se rendre dans les unités externes
- v. Etre proche des membres du personnel
- vi. En s'impliquant au niveau des activités festives de la zone
- vii. En s'impliquant dans les réalités de terrain tout en respectant les délégations accordées
- viii. 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 briefings
- ix. 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

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

- vi. Rester ouvert aux demandes de participation à des projets de développement personnel et soutenir les collaborateurs à prendre des initiatives en ce domaine
 - vii. Rester ouvert aux demandes de participation à des projets opérationnels et soutenir les collaborateurs à prendre des initiatives en ce domaine
 - viii. 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
 - ix. Favoriser – dans le respect des obligations légales – des heures/jours de travail au sein d'un autre service
 - x. 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,
 - xi. Expliquer les valeurs que nous partageons dans notre organisation auprès des postulants lors de recrutements
 - xii. Utiliser les outils de communication « newsletter » en complétant les données professionnelles avec des informations axées sur les aspects humains
-