

Zone de police 5314



Police

Condroz-Famenne

Lettre de mission

Commissaire divisionnaire de police Jean-Pierre DESCY

« Le monde est en constante évolution. Si certains changements s'avèrent temporaires ou éphémères, d'autres sont de puissantes forces transformatrices¹ et façonnent l'organisation de la société de façon fondamentale et, par extension, l'environnement de la police intégrée ».

L'équipe de Projet SEGPOL (Etats généraux de la police – 2022)

27 Octobre 2022

¹ Environnement, incertitudes géopolitiques, épidémies et pandémies, évolution technologique digitale, manipulation de l'information, augmentation des inégalités.

AVANT-PROPOS

Avec la présente Lettre de mission, le CONSEIL DE POLICE DE LA ZONE DE POLICE CONDROZ-FAMENNE énonce et valide ici les orientations de travail que le Chef de zone prendra au cours de son second mandat 2021 – 2026.

Les autorités sont ainsi conscientes et informées des enjeux divers auxquels la zone de police devra faire face au cours de ces prochaines années sur base d'une projection de ce qui aujourd'hui semble probable en matière de défis opérationnels et managériaux.

Ce plan de travail permet de la même manière aux autorités de la zone de police d'agir dans le sens souhaité d'une part, mais également d'apporter des remarques et des mesures correctives d'autre part, en fonction des conjonctures et des réalités nouvelles qui pourraient impacter le fonctionnement de la zone de police. Cette Lettre de mission 2021-2026 est aussi une suite évolutive de celle établie lors du premier mandat du Chef de corps (2016-2021), tout en ayant été adaptée aux réalités et enjeux actuels et futurs. Pour cette raison, le format/modèle a été conservé pour faciliter la compréhension des transitions et évolutions dans un esprit de continuité.

Avec cette Lettre de mission se dégage l'expression commune et concertée d'une volonté de compréhension des activités de la zone de police. La direction et les autorités de la zone de police se donnent ainsi un outil de travail utile pour entreprendre et poursuivre une gestion optimale de la zone de police Condroz-Famenne.

Au terme de son second mandat (2026), le Chef de corps sera évalué sur la manière dont il a rempli les objectifs qui lui sont assignés. Les réalisations, les difficultés rencontrées et les moyens ayant pu être mis à sa disposition seront des éléments pris en compte ; la Lettre de mission sera un indicateur pour mesurer le degré d'adéquation qui aura été globalement atteint et, à défaut, le document aidera à comprendre et intégrer les évolutions et les écarts apparaissant en 2026.

Ce mandat 2021-2026 s'inscrit dans une période particulière caractérisée par:

Dix facteurs d'influence majeurs au niveau des services de police en général

1. Une sortie de **crise sanitaire** sous contrôle mais non entièrement jugulée
2. Une **inflation** historique de plus de 9% entraînant des indexations records
3. Une hausse du prix des énergies
4. Des **difficultés budgétaires** généralisées au niveau local et fédéral incitant à prioriser et définir les tâches essentielles (tendance = moins d'appui du fédéral vers le local)
5. Le rôle des **nouvelles technologies** avec pour effet :
 - a) des évolutions au niveau de la criminalité marquées par une composante technologique croissante (**cybercriminalité** - cybersécurité)
 - b) L'omniprésence des **réseaux sociaux** (opportunités – menaces)
6. Des rapprochements avec les instances communales et régionales en matière d'**environnement / urbanisme / bien-être animal**
7. Les recherches de **cohérences organisationnelles et opérationnelles entre les niveaux de travail local et fédéral** (Plans Locaux de Sécurité 2020-2025 et Plan National de Sécurité 2022-2025)
8. Les **échéances politiques** communales / régionales d'octobre 2024

Et plus spécifiquement au niveau de notre ZP, quatre contextes déterminants autour desquelles des variables d'ajustement seront à prévoir:

- L'organisation du travail autour d'un **organigramme** remodelé en 2022
- La **perspective de travaux** conséquents au niveau des +/- 1000 M2 d'espaces logistiques « New Community »
- L'exécution du **Plan Zonal de Sécurité** 2020-2025 de notre ZP

- Le développement d'**analyses de risques** appropriées pour garantir un environnement de travail répondant à certaines attentes du personnel et des partenaires sociaux sur le plan du bien-être

A la finale, c'est sur ces enjeux que la zone de police s'engage. Il sera tenu compte raisonnablement du temps et des capacités et moyens mis à disposition pour remplir les missions de police sur le terrain et gérer avec efficacité l'organisation qui soutient la bonne exécution de toutes les tâches qui en découlent.

AVANT-PROPOS	2
INTRODUCTION.....	5
Signataire	5
Références.....	5
Objet de la «Lettre de mission»	5
Entrée en vigueur et durée	6
Eléments de contextualisation sur la zone de police Condroz-Famenne	7
POLITIQUE GENERALE.....	8
Mission – Vision – Valeurs	8
Ressources humaines disponibles	10
Moyens disponibles	12
OBJECTIFS 2021/2022 A 2025	13
Méthodologie générale	13
Engagements	13
Preliminaires.....	13
Les organismes/plateformes de travail du Chef de corps	14
Les partenaires internes	15
Période 2021- 2025.....	15
Méthodologie	16
Objectifs Stratégiques.....	17
« Shared Values » : les valeurs, missions et les objectifs	17
« Strategy « : la stratégie : orientation stratégique.....	19
« Structure » : la façon dont est organisée la zone de police.....	19
« Systems »: processus formels et informels	23
« Staff » : les Ressources humaines.....	26
« Skills » : les compétences – aptitudes - capacités.....	26
« Style » : la culture de l’entreprise	29
Le conseil de police en sa séance du xx/xx/2012	30

INTRODUCTION

Signataire

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

Références

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

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

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

Objet de la «Lettre de mission»

La présente Lettre de mission porte sur la manière dont le chef de zone exécute, pour la **période décembre 2021 – décembre 2026**, la mission, les tâches et les compétences qui lui sont confiées et plus particulièrement assurer la gestion de la zone de police Condroz-Famenne. Sur ce point, on se rappellera et on retiendra essentiellement ce qu'il est attendu d'un Chef de corps² : Chaque corps de police est placé sous la direction d'un Chef de Zone (appelé également Chef de corps). Il est responsable de l'exécution de la gestion policière et plus précisément du Plan Zonal de Sécurité (PZS). Le Chef de corps :

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

² Les missions et domaines de responsabilité du Chef de corps sont décrits dans divers textes dont les principaux textes sont :
 - la loi du 5 août 1992 sur la fonction de police et la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux ;
 - l'arrêté ministériel du 11-01-2006 fixant la description de fonction de Chef de corps et les exigences de profil qui en découlent ;

- En vue d'une bonne gestion du corps de police, le Chef de Zone informe sans délai le Collège de Police de tout ce qui concerne le corps de police local et l'exécution de ses missions. Il l'informe également des initiatives que la police locale compte prendre dans le cadre du Plan zonal de sécurité. Chaque mois, il fait rapport au Collège de Police concernant le fonctionnement du corps de police et les interventions de son personnel.

- contrôle et exerce des compétences inhérentes à la qualité d'officier de police administrative
- contrôle et exerce des compétences inhérentes à la qualité d'officier de police judiciaire
- est responsable final en matière de contrôle interne
- entretient des relations externes
- assure la bonne exécution des entretiens d'évaluation et de fonctionnement

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

Compte tenu de l'éclairage apporté sur les missions dévolues au Chef de corps, la Lettre de mission au niveau d'une police locale peut être définie³ comme étant :

- une note de politique générale établie sous forme de contrat passé entre le mandataire et l'autorité désignée
- le reflet d'une recherche de dialogue aux fins de construire ensemble le cadre de travail pour l'action du mandataire
- Un ensemble d'orientations et les balises devant être le fruit d'un dialogue constant
- un document ouvert aux échanges et ajustements si nécessaire
- un instrument de pilotage et de suivi : « *lors de son renouvellement de mandat, le Chef de corps devra rentrer un rapport synoptique afin de démontrer qu'il a bien rempli sa mission de la manière souhaitée. La Lettre de mission servira de base à la discussion, voire de guide de conduite* »⁴

Par la présente Lettre de mission, et pour la période d'exécution de ce mandat est présenté :

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

Entrée en vigueur et durée

La Lettre de mission entre en vigueur **le 22 décembre 2021** (date de renouvellement de mandat) et reste valable pour une durée de 05 ans, qui se termine le **21 décembre 2026**.

³ Manuel de gestion de la police locale, Politeia, décembre 2016, titre 1, p. 20-21

⁴ idem, p. 21

Eléments de contextualisation sur la zone de police Condroz-Famenne

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

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

La zone de police 5314 :

- couvre une surface de **423,8 km²**
 - compte **35 674 habitants** (au 1/1/2022)⁵
- ⇒ C'est une des plus vastes zones de la province. 32 kms séparent les points nord/sud de la zone, soit 30 min de route.
- ⇒ La progression démographique 2011-2021 affiche une augmentation de 9,06% au niveau du territoire de la zone.

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

En ce qui concerne le niveau de vie, les quatre communes détiennent un revenu médian par habitant légèrement supérieur à celui renseigné pour l'ensemble de la Région wallonne établi à 23942€⁶. La commune de HAVELANGE est suivie de près par le CRAC⁷ au niveau de ses finances.

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 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 société pharmaceutique de phytothérapie Tilman de BAILLONVILLE approche le chiffre de 200 employés.

Les services aux personnes sont importants dans la région ; Les Instituts Médico-Sociaux (IMS) de CINEY prennent de nombreux résidents en charge. Les Chemins d'Ariane sont des services résidentiels pour environ 350 personnes en situation de handicap et un service d'aide à l'intégration (agrément AVIQ); La Séniorie d'Omalius veille sur 144 personnes âgées en MRPA-MRS, en Centre d'accueil et de Soins de jour ou en court séjour.

Sur HAVELANGE, Les Amandiers (83 résidents) et Les Adrets (50 résidents) sont d'autres points d'hébergements pour nos aînés. A SOMME-LEUZE, la résidence Véronique propose 65 lits.

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 (550 ha et 450 000 visiteurs/an) et la vallée de l'Ourthe. La majeure partie du territoire de nos villages est affectée à l'agriculture et la sylviculture. Le travail saisonnier représente une part importante dans ces secteurs précités.

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

- Le centre pour réfugiés de la Croix-Rouge à NATOYE (+/- 260 résidents de nationalités et ethnies diverses)

⁵ Données Statbel au 01/01/22: Ciney 17007 – Hamois 7386 – Havelange 5306 – Somme-Leuze 5975

⁶ https://walstat.iweps.be/walstat-catalogue.php?indicateur_id=209302

⁷ Centre Régional d'Aide aux Communes

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

Au niveau de la criminalité, les chiffres sont en baisse. Entre 2000 et 2016, il ressortait qu'environ 2200 faits judiciaires étaient enregistrés chaque année dans la BNG⁸. Depuis 2016, une baisse manifeste des faits judiciaires est constatée : on passe de 2199 faits en 2016 à 1539 faits en 2021. On notera toutefois que depuis 2016, les SAC (Sanctions administratives communales) sont passées de +/- 500 dossiers à plus de 1000 dossiers. La grande majorité des SAC ne constituent pas des faits de nature judiciaire relevant du code pénal, mais renvoient la plupart du temps vers des infractions aux règles de stationnement et des incivilités mineures.

Les accidents de roulage avec lésions corporelles présentent une certaine constante (100/an) malgré l'inéluctable croissance de véhicules sur nos routes.

L'activité policière de la zone connaît (depuis la fin des vagues du coronavirus) une reprise des besoins d'encadrement des divers événements nécessitant des services d'ordre, tout en sachant que les procédures « Hycap » nationales nous contraignent à réserver plus de 1800 heures / an au profit d'encadrements d'événements hors de notre zone de police.

Un autre indicateur important est l'analyse des appels de la population au 101 / 112. Ces statistiques démontrent que – judiciairisées ou non – un nombre croissant de situations nécessite un traitement policier. Si les missions dispatchées envers nos patrouilles mobiles s'élevaient à 3732 missions/an, on atteignait en 2019 le chiffre de 5832 missions / an. Les années « CoVid » (2020 et 2021) ont vu ces chiffres diminuer. L'année 2022 devrait nous conduire vers des valeurs similaires à celles des années 2018 et 2019.

POLITIQUE GENERALE

Mission – Vision – Valeurs⁹

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

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

- présenté dans le Plan Zonal de Sécurité (PZS) 2020-2025.
- reconduit dans notre Règlement d'Ordre Intérieur (2014).

⁸ Banque de donnée criminelle nationale

⁹ Ce trio Mission-Vision-Valeurs a été reconduit en l'état

Extrait PZS 2020-2025 :

Mission

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

Elle réalise cette mission de plusieurs manières :

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

Vision

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

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

Valeurs¹⁰

Soucieux de relever ce challenge, nous l'abordons dans l'esprit du code de déontologie, en souscrivant sans réserve aux valeurs de la police intégrée¹¹ qui sont:

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

Mais en mettant particulièrement l'accent sur:

¹⁰ Les valeurs sont, par définition, des notions abstraites. Au sein de la police intégrée, les valeurs sont formulées concrètement dans un code de déontologie.

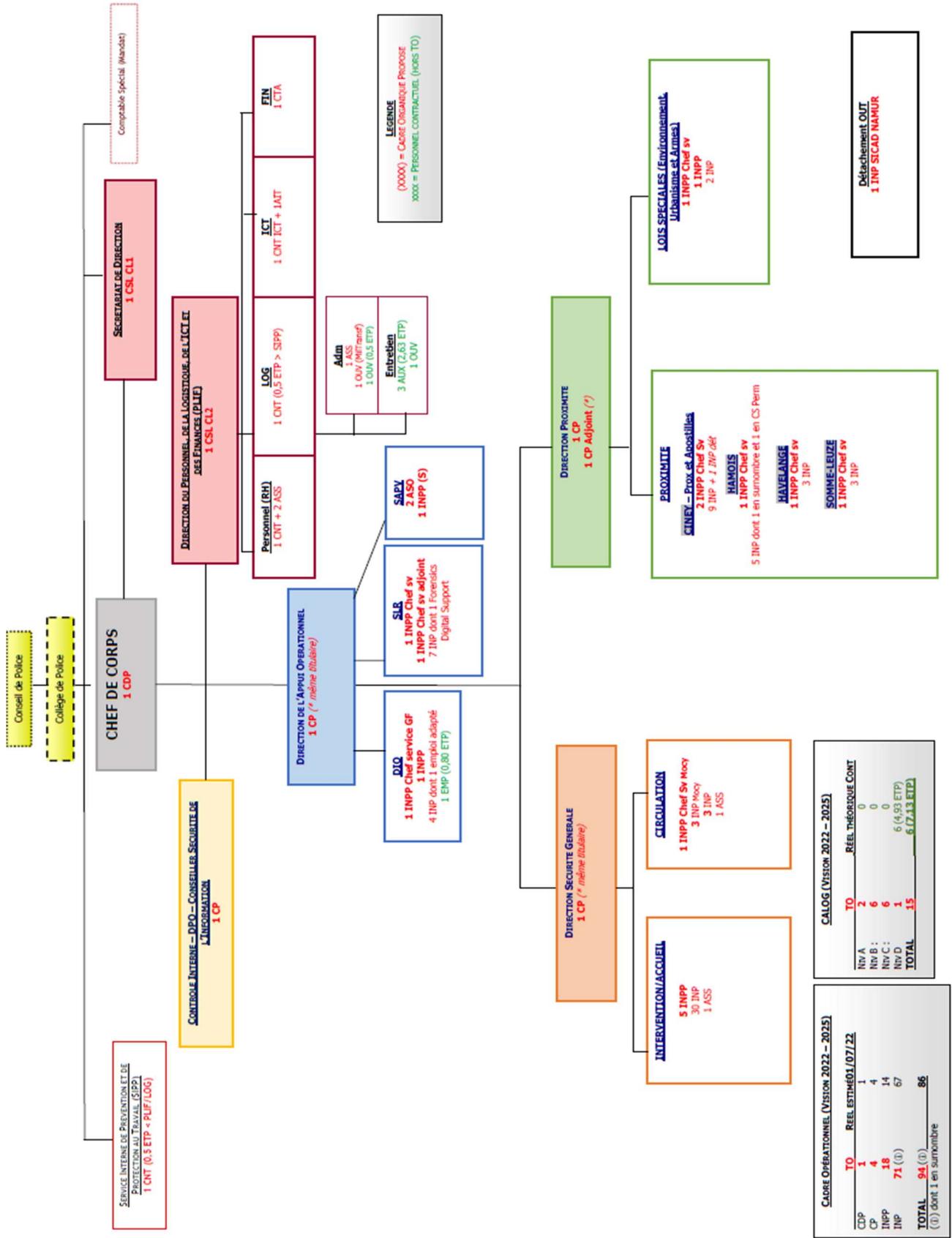
- *Le professionnalisme caractérisé par l'écoute, l'empathie et la conscience professionnelle*
- *La confiance*
- *La tolérance*
- *L'assistance*
- *La responsabilité*
- *La disponibilité*
- *La compréhension*
- *L'impartialité*
- *La loyauté*
- *La collaboration*
- *La transparence*
- *La remise en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

Ressources humaines disponibles

Pour exercer nos missions, la ZP Condroz-Famenne peut compter sur un tableau organique (théorique) revu en 2022 et s'élevant à **94 membres opérationnels (policiers) et 15 membres « calog »** (personnel civil) , soit un **total de 109 personnes**.

En 2020, Nous étions 91 membres opérationnels et 14 membres « calog » (total 105 personnes).

Notons le départ à la retraite de deux officiers au tourant des années 2025-2026.



(*) et (*) même titulaire = temporairement

Moyens disponibles

La zone de police Condroz-Famenne tourne avec un **budget** (données pour 2021) atteignant les **9 273 603,3 €**, basé sur une répartition représentant une contribution d'environ 40% de la part des 4 communes (3 539 343,6 €) et de 60% de la part des entités fédérales et régionales (4811903,5 €).

Sur base des dotations communales (même si des écarts existent individuellement au niveau des communes) le **coût moyen « police » par habitant** représente **99 € / habitant** depuis les années 2017, sans évolution substantielle.

Certaines des dotations fédérales de refinancement sont hypothéquées pour l'avenir (dotation pour certaines initiatives de +/- 400.000 € / an) à la suite d'un recours d'une autre zone de police au Conseil d'Etat impactant de facto un bon nombre de zones de police du pays bénéficiaires de ce type d'appuis. Il en résulte une menace sérieuse de remboursement de ces dotations 2021 et 2022. Pour l'avenir (2023 et sv), cette dotation pourrait être très sévèrement réduite.

Sans entrer dans les détails, les coups de butoirs dans le système de financement des zones de police sont malheureusement autant de secousses isolées fragilisant l'ensemble de nos structures, d'autant plus qu'aucune solution actualisée ou nouvelle de financement pérenne ne vient remplacer les mécanismes en place depuis la réforme des polices (2001-2002).

Le constat est clair : l'état fédéral apporte des dotations (augmentées annuellement de +/- 2%) basées sur les normes datant de plus de 20 ans. On laisse aux communes le soin de financer davantage si elles souhaitent un meilleur service policier que les dispositions minimales. Il s'agit alors pour les communes de la zone de police de dégager des accords en vue d'augmenter ou pas les dotations communales en fonction de leur choix politiques et de leurs possibilités budgétaires.

La commune de HAVELANGE est par ailleurs limitée dans son autonomie financière puisque placée sous un plan de gestion de la part du CRAC¹²

Selon **l'étude annuelle de Belfius**¹³, les estimations annoncent un impact de 195 millions d'euros pour les communes wallonnes. Cette inflation galopante inédite et la hausse des prix de l'énergie vont cruellement impacter nos finances, essentiellement au niveau des frais de personnel (indexation des salaires) et des charges de fonctionnement.

Paradoxalement, l'inflation offrira, dit-on dans cette étude, un apport au niveau des communes. La part revenant aux communes au niveau de l'impôt des personnes physiques (IPP) sera plus conséquente. Ces effets seront perceptibles à partir de 2023-2024 précise l'analyse, tout en posant la question de savoir si les communes envisageront ou pas d'augmenter les taux d'imposition en 2023. Cette même étude BELFIUS met en avant le Plan Oxygène pour les communes et la possibilité pour les communes d'aller chercher des réserves d'exercices antérieurs.

En résumé, au vu de ce qui précède, on ne niera pas les difficultés auxquelles la zone de police devra faire face et l'importance de fonctionner en équilibrant une approche réaliste à tous les niveaux.

Cette même étude de Belfius recommande toutefois de garder une politique d'investissement certainement dans l'optique de rénover et de réduire la facture énergétique. S'engager dans la transition énergétique et climatique est une force sur le long terme.

¹² Centre Régional d'Aide aux Communes

¹³ https://research.belfius.be/wp-content/uploads/2022/06/CommuniquedepresseBelfius_FinanceslocalesDEF.pdf

OBJECTIFS 2021/2022 A 2025

Méthodologie générale

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

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

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

- Plan zonal de sécurité 2020-2025 = PZS
- Plan national de sécurité 2022-2025 = PNS ;
- Note cadre de sécurité intégrale 2022-2024 = NCSI (constitue le cadre de référence stratégique de la politique de sécurité du gouvernement)
- « *Mission statement* » police fédérale ;
- Missions du Directeur Coordonnateur Namur ;
- le rapport annuel 2021 police fédérale ;
- priorités et des attentes du Gouverneur de province, du Parquet ;
- diverses directives et circulaires policières et des autorités (SPF Intérieur- SPF Justice) ;
- Règlement d'ordre interne de la ZP 5314 ;
- Documents budgétaires et comptables de la ZP 5314 ;
- Débats d'actualité et réflexions se tenant autour des enjeux de demain en matière de politique policière et de la chaîne de sécurité, soit essentiellement : économies d'échelles au niveau des ressources, fusions de zones de police, détermination des tâches essentielles, externalisation des missions non strictement policières, partenariats, gestion de l'information, changements de société (crise migratoires et effets collatéraux) dans un contexte actuel et futur toujours frappé des menaces extrémistes et terroristes ; 6-ème réforme de l'Etat, réforme de l'organisation judiciaire (lois « Pot-Pourri ») ;
- Echanges collectifs entretenus avec les dirigeants policiers au niveau de la province, tant au niveau local que fédéral (réunions d'arrondissement, réunion des chefs de corps de la province, ...)
- Pistes de réflexion débattues actuellement au niveau des Etats généraux de la Police 2022 , initiative de la Ministre de l'Intérieur
- **les remarques et recommandations qui ont été adressées au terme de la commission d'évaluation du Chef de corps qui s'est tenue chez le Gouverneur de province en date du 12 octobre 2021**
- **Les remarques et avis qui ont été synthétisés dans l'AR signé le 11.03.2021 par la Ministre de l'Intérieur, acte par lequel le renouvellement de mandat du Chef de corps fut validé par l'autorité et publié le 11/05/2022.**

Engagements

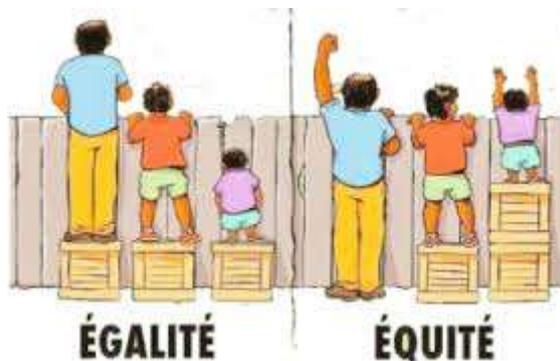
Préliminaires

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

Comme énoncé dans l'Avant-propos, la projection des objectifs à plus long terme sera également fonction des conjonctures socio-économiques et politiques qui pourraient impacter notre organisation et/ou celles de nos partenaires.

Il est pris acte que le Chef de zone prend l'engagement personnel de :

- Porter les projets en cours et à venir dans le respect des processus de travail en les plaçant sous une valeur qui lui est chère, la loyauté. Cette dernière se définit à son niveau comme étant une qualité morale, le dévouement envers ses engagements (cause, personne) et à obéir aux règles de probité. Plus concrètement, plus encore à l'aube de ce second mandat, le Chef de corps définit cette **LOYAUTE** comme étant ***l'engagement de donner le meilleur de soi-même en toutes circonstances.***
- Donner le meilleur de soi-même renvoie nécessairement aux aptitudes personnelles de chacun, lesquelles sont différentes d'un individu à l'autre et méritent de pouvoir bénéficier d'un développement constant. L'organisation doit dès lors favoriser le principe d'équité (à différencier du principe d'égalité) et permettre à chacun de disposer des moyens dont il ou elle a besoin pour fonctionner harmonieusement avec les objectifs généraux de l'organisation.



Les organismes/plateformes de travail du Chef de corps

Outres les instances décisionnelles (Collège et Conseil de police) , le Chef de corps est impliqué à divers niveaux de travail pour consolider son action :

- CPPL (Commission permanente pour la police locale) :
 - En date du 21/07/2017, le Chef de corps s'est engagé et a été élu comme membre suppléant pour la province de Namur (avec le CDP LIBOIS Olivier de la police de Namur comme membre effectif). Ce mandat de suppléant lui a de nouveau été confié pour la période 2021-2025.
 - La CPPL émet des avis dans tous les domaines qui ont trait ou qui ont un impact sur la police locale, et ce avec les services publics fédéraux, les cabinets, les régions, la police locale, etc..
- Conférence des chefs de corps de la province de Namur
 - En date du 08/06/2017, le Chef de corps a été désigné comme responsable du portefeuille JUDICIAIRE au sein du groupe de travail rassemblant les 13 chefs de corps de la province. Ce mandat lui a de nouveau été confié le 20/06/2022
- Participation régulière aux diverses plateformes/commissions de coordination organisées :
 - par l'échelon d'arrondissement de police fédérale sous l'égide du Directeur coordonnateur ;
 - par le Procureur du Roi auprès de qui le Chef de corps a été désigné par ses pairs pour l'organisation et la tenue des CRA (Concertations de Recherche d'Arrondissement) ;
 - par le Gouverneur de province ;
 - par la Région wallonne en matière de sécurisation des infrastructures routières ;

- Conseil Consultatif des Armes
 - Organe de travail au niveau du SPF Justice avec les représentants des autorités et acteurs divers du secteur (examen des projets / propositions de loi en matière d'armes)
 - Le Chef de corps est membre effectif - représentant des polices locales – depuis 2017 (renouvelé en 2021)

Les partenaires externes

Sont maintenues les activités de suivi et de collaboration nouées lors du précédent mandat

- Ligue Alzheimer : 19 avril 2017 adhésion et contribution de notre zone de police à 2 protocoles en matière de « Disparition Seniors en maison de repos et institut médico sociaux » et « Disparition de seniors à domicile ».
- Elaboration et finalisation le 01 juin 2017 d'un protocole d'accord avec le Centre pour réfugiés de Natoye « Le Relais du monde ». Depuis lors, des évaluations de ce protocole se tiennent chaque trimestre.
- Processus de travail et d'échange d'information mis en place depuis le 28 août 2017 avec le Domaine provincial de Chevetogne.
- Collaborations police – pompiers pour viser une optimisation opérationnelle de nos missions/tâches respectives sur des scènes de travail communes (accident, incendie, transport de blessés à la suite de faits de natures diverses). Le Chef de corps a pris le lead pour coordonner ces travaux et rencontres avec la Zone DINAPHI.

Les partenaires internes

Sont maintenues sans discontinuité les activités de suivi et de collaboration nouées en interne depuis 2017, soit essentiellement

- Restauration (janvier 2017) d'un Comité de direction dont les séances hebdomadaires veillent à tendre vers une bonne communication et le partage d'information et consolider la coordination du travail

Période 2021- 2025

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

Certes, nous le verrons plus loin dans ce document, nous aurons à gérer des réalités locales qui seront liées au fonctionnement spécifique de notre zone de police.

Cependant, comme rappelé en début de ce document, il est prudent de se projeter dans un futur proche. Nul besoin d'être devin pour déjà être conscient que les prochaines années ne manqueront pas de représenter des enjeux perceptibles. L'équipe de Projet SEGPOL (Etats généraux de la police – 2022) écrivait en ce premier semestre 2022 :

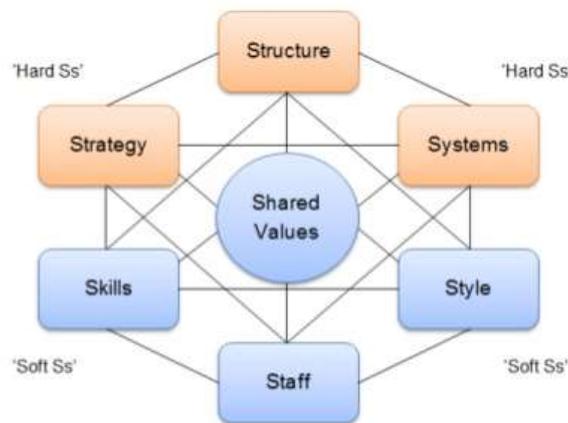
« Le monde est en constante évolution. Si certains changements s'avèrent temporaires ou éphémères, d'autres sont de puissantes forces transformatrices et façonnent l'organisation de la société de façon fondamentale et, par extension, l'environnement de la police intégrée ». Il est fait référence ici à 6 domaines majeurs : Environnement, incertitudes géopolitiques, épidémies et pandémies, évolution technologique digitale, manipulation de l'information, augmentation des inégalités.

Méthodologie

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

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

McKinsey 7s Model



1. *Shared Values* : les **valeurs, missions et les objectifs** : ce que la zone de police représente et ce en quoi elle croit (convictions, attitudes, symboles véhiculés) ;
2. *Strategy* : la **stratégie** : orientation stratégique choisie par la zone de police et planification des ressources allouées/nécessaires à la mise en place opérationnelle de cette stratégie ;
3. *Structure* : la **structure** : la façon dont est organisée la zone de police à travers ses unités, ses services (divisions centralisées/fonctionnelles par exemple) ;
4. *Systems* : les **systèmes** : l'ensemble des processus formels et informels en place dans la zone de police (système d'information, recrutement, évaluation de la performance) ;
5. *Staff* : les **Ressources Humaines** : Nombre et type de personnel dans la structure ;
6. *Style* : le **style** : la culture de l'entreprise (véhiculée notamment par le style de management) ;
7. *Skills* : les **compétences** : l'ensemble des aptitudes et capacités des membres au sein de la zone de police ;

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

Objectifs Stratégiques

Ligne de conduite transversale

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

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

S'agissant de travailler sur les points d'amélioration possibles détectés et soulignés lors de la commission de renouvellement du mandat du chef de corps lors de son mandat 2016-2021, il nous semble important de rappeler ici les pistes de travail sur lesquelles le chef de corps a été invité à produire des actions spécifiques

1. davantage de présence réelle et concrète du Chef de corps au niveau des BPP EXT
2. une redéfinition des missions au niveau des missions de Proximité (travail par projets) en favorisant le décloisonnement.
3. favorisant le maintien de liens entre INT - PROX
4. un mode de communication du Chef de corps avec les autorités davantage concerté pour éviter toute forme de risque d'action unilatérale
5. management des relations humaines : améliorer les relations direction – membres du personnel : plans d'actions en matière de réduction des risques psycho-sociaux (bien-être) et mise en place de processus de vérification des avancées sont à prévoir.
6. Actualisation du ROI (règlement d'ordre intérieur)
7. Redynamiser et rendre effectif le processus prévu d'évaluation des membres du personnel selon les outils en vigueur au sein de la police intégrée
8. Apporter les moyens utiles pour amener une meilleure préparation des dossiers en matière de marchés publics
9. Une recommandation de l'AIG invitait le Chef de corps à bien faire connaître au sein de sa zone les missions de l'officier Contrôle Interne

Par souci de ne pas perdre de vue ces points d'attention : les objectifs / actions 2021-2026 susceptibles d'entrer dans ce champs de travail seront d'office consignés en police de caractère rouge.

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

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

1. Mise en œuvre d'un travail de mise à jour du **R.O.I (Règlement d'ordre intérieur)** de la zone de police, en partenariat avec les représentants syndicaux à partir de 2023, puisque :
 - dernière mise-à-jour date de 2014
 - cet objectif n'a malheureusement pas pu être atteint lors de mon précédent mandat, cette action nécessitant idéalement le concours d'autres personnes ressources.
 - un appui avec un nouveau membre du personnel RH (recrutement second semestre 2022) devrait dégager de la capacité pour relever ce travail de longue haleine
2. Une contribution motivée et enthousiaste de notre personnel aux missions pédagogiques qu'ils assurent au sein des **académies de police**
3. Un maintien des actions de **« Mentoring »** avec les stagiaires et nouveaux membres du personnel
4. Un soutien apporté aux activités de **l'Amicale** de la zone de police, sans que celles-ci n'impactent toutefois les impératifs opérationnels

5. Une mise en avant de nos valeurs dans nos relations avec nos parties prenantes tant au niveau opérationnel (protocoles d'accord, conventions, dossiers disciplinaires, ...) qu'administratif (marchés publics, contrats de travail, dossiers mobilité, outils de communication interne et externes, ...)
6. Une prise en compte des résultats de la **prochaine ELS** (Enquête locale de sécurité) qui sera vraisemblablement menée auprès de la population lors de l'élaboration du prochain PZS 2025-2030
7. Des modes de fonctionnement où la **délégation** et la confiance permettent à chacun de trouver sa juste part de responsabilités dans les relations de travail

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

1. Exercice permanent des processus permettant un **contrôle de qualité** dans les missions exercées dans les divers départements de la zone (rédaction PV, traitement de l'information, entraînements, usage adéquat et respectueux du matériel et des infrastructures,)
 - La notion de Contrôle interne et son champs d'action seront expliqués à l'ensemble du personnel pour que tout un chacun puisse interagir utilement avec l'officier en charge de cette matière. Ce dernier exprimera ses attentes spécifiques fixées avec le reste de la direction.
2. Mise en place – dans le respect des dispositions légales - de **processus de recrutement** :
 - créatifs, variés et alternés de manière à permettre une diversification des profils et qualifications de travail et apporter une réponse à des besoins en personnel susceptibles d'être évolutifs et changeants (ex. recrutements en interne mais aussi externe pour le personnel civil en fonction de l'évolution du marché de l'emploi et des métiers en pénurie, choix précis et adapté des évaluateurs en commissions de sélection, exigence en matière de dossier de candidature, vérification des références, épreuves éliminatoires ciblées et adaptées aux profils de fonction recherchés, etc.)
 - adaptés et conformes à l'arrivée en 2022 d'un tout nouveau processus où les unités locales auront davantage de tâches que par le passé et où certains critères d'engagement devront être revus
3. **Equipement et environnement de travail** de première ligne qui, tant pour le personnel que pour le public, soit synonyme d'une police attentive à présenter des atouts en matière d'accueil, de sécurité et de moyens de travail appropriés à la fonction et susceptibles de suivre les évolutions technologiques essentielles.
 - La qualité dans l'élaboration et le traitement de nos dossiers de marchés publics seront assurément des facteurs critiques de succès.
4. Mise en avant dans notre organisation de solutions durables et **comportements de travail et de gestion respectueux de l'environnement** (véhicules, énergies, recyclage, mesures sanitaires, autres) . Dans la suite du raisonnement au niveau de nos finances (voir § supra « Moyens Disponibles », page 9), une recherche d'investissement au niveau de panneaux photovoltaïques est synonyme d'économies à moyen et long terme au niveau énergétique ; une telle démarche est recommandée par les experts.
5. Mise en avant dans notre organisation de comportements de travail et de gestion respectueux des **libertés individuelles** (respect des normes en matière de traitement des données à caractère personnel, rendre compte aux autorités, usage légal et proportionnel des moyens de contrainte, ...)
6. Une **politique sociale et responsable** en matière d'engagement de personnel qui soit orientée - pour certains postes - vers des profils à exigences de qualifications moindres et/ou issues de circuits de **remise à l'emploi** par des plans spécifiques (art 60, Forem ...)
7. Attention particulière accordée dans nos **marchés publics** – dans le respect des dispositions légales – aux entreprises qui favorisent :
 - L'ancrage local
 - Une gestion excluant les stratégies du dumping-social

- Des processus de travail respectueux des réglementations européennes en matière d'environnement
 - des éléments de bien-être où la prévention des risques sanitaires est prise en compte
8. L'établissement d'une **éthique de travail** non ambiguë, en :
- recourant aux actualisations nécessaires des consignes
 - favorisant le suivi de formations en lien avec la déontologie policière
 - tirant enseignement des éventuels dossiers disciplinaires et des jurisprudences (Conseil de discipline) / plaintes émises par nos partenaires ou la population / dossiers thématiques de l'AIG (Inspection générale des services de police) et du Comité P
9. La prise en compte, voire l'adoption par le personnel, **d'attitudes individuelles et collectives** basées sur la Loyauté (faire de son mieux) le tout sous-tendu par le principe d'équité, 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 ont pu exprimer.

« 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

Donner suite et concrétiser la recherche d'un fonctionnement optimal en accord avec l'organigramme (validé par les autorités de la zone de police en 2022) redessinant partiellement les positionnements de nos ressources de travail

Il s'agit plus précisément de mener à bien :

1. Au niveau de notre organigramme, en compensation de la disparition de notre cadre / TO de la fonction spécifique et exclusive de « Directeur judiciaire », il y aura lieu de **renforcer les modes de partage de l'information judiciaire** au sein du SLR d'une part mais surtout au sein de la zone de police dans son ensemble, en phase avec notre PZS. Ce défi reviendra à la Direction de l'Apui Opérationnel
2. une intégration harmonieuse et professionnelle de **nouveaux collaborateurs au niveau du service du PLIF**, où trois collaborateurs feront leur entrée fin 2022-2023
3. **un renforcement des missions/tâches du Conseiller en prévention avec l'appui temporaire d'une consultance avec notre SEPP (service externe pour la prévention et la protection au travail)**
4. A la suite de la disparition de la fonction « analyse stratégique » au niveau de la direction, une collaboration renforcée du Chef de corps avec ses divers collaborateurs opérationnels et civils pour garder une vision globale et surtout opérer une recherche d'appui(s) au niveau de la police intégrée pour maintenir **des possibilités d'étude et d'analyses** sur des périodes ou des problématiques spécifiques nécessaires.
5. **Organiser et coordonner le développement de la politique générale et la stratégie au sens large à partir des impulsions et des actions de suivi prises au niveau de la zone de police par une collaboration constructive avec :**
 - Les autorités de la zone de police
 - Les instances dirigeantes de la zone de police : le **Comité de direction**
6. une **politique financière menée avec discernement** afin d'équilibrer dépenses et recettes pour permettre à l'organisation ainsi réorganisée de conserver une marge de manœuvre dans son fonctionnement :
 - en ayant à disposition un suivi mensuel comptable et budgétaire
 - en analysant 2 x/mois en Comité de direction les facteurs de risques au niveau de nos moyens ICT, logistiques, matériels et humains (exemptions, recrutement, mobilité, absentéisme,) pour adopter les mesures correctives

7. Avec le Service Contrôle Interne, apporter des :
- actions d'audit et facilitation et d'amélioration des processus de travail au profit des divers services / fonctionnalités autour des processus clés que sont (énumération non exhaustive) le respect des flux des données (PV – alimentation des banques de données), registre des arrestations, gestion des armes de service, sécurité de l'information, etc.
 - action / réaction avec les autorités appropriées lorsque des dysfonctionnements sont détectés ou dénoncés en cause de membres du personnel.
 - Optimaliser opérationnellement les moyens humains et matériels autour d'une équipe « **Direction Appui Opérationnel** » forte de près de 8 personnes qui, tout en gardant ses spécificités, est capable de se trouver une nouvelle identité commune forte et d'apporter un appui dynamique en toutes circonstances, grâce à la mise en place de modes de travail modernes et interactifs reposant sur un(e) direction unique « Appui Ops » qui fixera au sein de l'équipe des objectifs de complémentarité, entre autres :

- au niveau des missions opérationnelles
- au niveau du système d'Evaluation en place au sein de la police intégrée ,avec fixation d'objectifs fonctionnels et personnels

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

- mettre en place une répartition des missions/tâches claire avec les fonctions backup nécessaires , le tout devant se retrouver dans les objectifs individuels et opérationnels de chacun des membres de l'équipe
 - faire usage d'une feuille de service unique gérée de manière prévisionnelle avec l'appui de la DIO, basée sur des mises-à-jour d'informations entrantes et sortantes actualisées de manière informatisée (fonction de police guidée par l'information)
 - au niveau de leur usage opérationnel, assurer une utilisation partagée des équipements rationnelle et maîtrisée (véhicules, radios, ordinateurs et périphériques, ...)
 - d'encourager dans un esprit de confiance une responsabilisation du cadre moyen afin de rendre à cette fonction un vrai rôle de « team leader » revalorisé
 - pour les membres de cette direction, veiller au suivi des programmes de formation et d'entretien des compétences actualisé, tant au niveau du personnel opérationnel que civil
 - de mettre en place des actions de type team building propres à cette nouvelle direction
 - Au niveau opérationnel et pour sa sphère de travail, s'inscrire dans une gestion prévisionnelle du matériel et en restant attentifs aux alternatives possibles (mutualisation des moyens dans et hors zone de police)
 - d'entretenir une collaboration accrue avec les directeurs des autres services , essentiellement la PROXIMITE afin de maintenir des interactions opérationnelles et sociales avec les inspecteurs de quartier des postes extérieurs
 - d'émettre des suggestions en matière d'acquisition et/ou renforcement de moyens de travail opérationnels spécifiques et/ou profils de collaborateurs plus spécialisés si des nécessités se font sentir ou si des opportunités se présentent . On pense de manière générale aux divers appuis connus ou en développement dans les forces de l'ordre : drones, chiens policiers, modes de déplacement alternatif, tenues plus ergonomiques ou sécurisantes , armement non légal de type taser, caméras spécifiques et autres bodycams, moyens de radiocommunication, moyens de géolocalisation, etc
8. En concertation avec les instances dirigeantes de la ZP et les partenaires sociaux, prévoir une meilleure flexibilité et transversalité dans l'organisation du travail au niveau des inspecteurs de quartier (Proximité) en vue de faire face aux cas de pertes de capacités pour raisons diverses ou en cas de nécessités opérationnelles.
- Elaborant avec les partenaires sociaux et le personnel concerné les conditions préalables à ce mode de travail repensé
 - 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.

- Tenant compte des enseignements que le groupe de travail « Missions de police de Proximité » aura pu mettre en avant en 2022 au niveau de la CPPL (Commission permanente pour la police locale)
 - Mettant en place avec les autorités et les partenaires concernés des **groupes de travail** pour appréhender les problématiques rencontrées et apporter les meilleures réponses (principe de la gestion optimale basée sur une fonction de police guidée par l'information et orientée vers la communauté)
9. Le moment venu, avec les forces vives de la zone de police concernées, anticiper les mesures à prendre si le **projet de rénovation de nos 1000 M2 d'espaces logistiques (New Community)** et le projet de **nouveau poste de police de proximité de Hamois**, devaient se concrétiser :
 - Mise en place d'une cellule de coordination avec les acteurs concernés
 - Plan d'échelonnement des actions à accorder avec le calendrier des travaux
 - Recherche et désignation de structures / espaces de travail alternatifs temporaires le temps de la durée des travaux (reloger les vestiaires, sanitaires, réserves logistiques, parking, ...)
 - redéfinition des processus de travail au niveau des services impactés
 - analyse des besoins pour d'éventuels appuis externes / temporaires durant une partie ou la totalité de la phase des travaux
 - maintien d'une sécurité suffisante autour des chantiers
 - éventuelle révision des objectifs de la présente Lettre de mission si la gestion de ces phases de travaux devait hypothéquer la réalisation des autres objectifs
 10. Apporter le suivi utile à la concrétisation du **projet de « sas véhicule police »** initié en 2020-2021, soit l'espace couvert permettant l'accueil et le départ des personnes détenues dans nos infrastructures (+/- 170/an en moyenne).
 11. Avec les communes propriétaires des postes extérieurs, veiller à une prise en charge de l'entretien de ceux-ci pour offrir au personnel **l'environnement de travail** conforme aux normes de bien-être et de sécurité. Il en est de même pour le commissariat central (Posty), propriété de la zone.
 12. Préparer dans les délais voulus le remplacement de deux officiers admis à la retraite à l'horizon 2025-2026.

Assurer l'exécution et le suivi de l'actuel PZS (Plan Zonal de Sécurité)¹⁴ et préparer le prochain tel que validé par le CZS (Conseil zonal de sécurité)

1. Identifier et intensifier les efforts ciblés pouvant être actuellement dirigés sur certains plans d'action spécifiques dans une logique d'amélioration continue. Cette approche est conditionnée à des facteurs critiques de succès, soit :
 - Compenser la prise en charge qu'assurait en ce domaine notre analyste stratégique (non remplacé depuis fin 2020) et également le Directeur judiciaire (non remplacé depuis mai 2022) par des alternatives :
 - Mettre en place une simplification administrative du suivi de l'exécution des plans d'action
 - Développer des initiatives innovantes pour assurer un suivi optimal des priorités à suivre
 - Activer les appuis disponibles avec les partenaires externes (police fédérale).
2. S'engager avec nos partenaires externes (essentiellement police fédérale) impliqués dans le PZS (Plan zonal de sécurité) sur les opportunités de réalisation de missions contribuant aux objectifs de ce plan.
3. Rechercher et évaluer les synergies de travail avec le nouveau PNS (Plan national de sécurité) sorti en 2022

¹⁴ Priorités opérationnelles 2020-2025: sécurité routière – incivilités – cambriolages habitation – violences intra-familiales

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

1. Veiller au maintien des connaissances et du bon usage des banques de données policières ;
2. Maintenir notre organisation conforme aux impératifs légaux en matière de gestion de l'information selon la loi du 18 mars 2014, en gardant actives les missions/tâches « **conseiller en sécurité et en protection de la vie privée** » qu'endosse un de nos officiers en sus de ses missions de Contrôle interne;
3. Sous peine de sanctions, maintenir notre organisation conforme aux impératifs légaux européens (règlement) relatif à la protection des données, applicables à partir de mai 2018, en gardant active les missions/tâches « **délégué à la protection des données** » qu'endosse un de nos officiers en sus de ses missions de Contrôle interne;
4. Rechercher la mise en place d'approches proactives sur base des analyses de l'information (criminalité, activités événementielles, contextes socio-économique et politiques locaux et supra locaux) .
5. Une préparation de la prochaine probable ELS (Enquête locale de sécurité) qui sera menée auprès de la population en perspective du prochain PZS (2025-2030)
6. prise de connaissances et prise en compte des priorités que les diverses parties prenantes retiendront comme priorités de travail
7. Actualiser et interagir utilement avec les outils de communication actuels (internet – Facebook, ...)
8. Gérer la politique d'archivage de nos documents en conformité avec les dispositions légales (Circulaire PLP40) et les partenaires désignés (Archives de l'Etat)

« **Systems** »: processus formels et informels

Sur base des analyses de la **Direction Appui Opérationnel** 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

Pour ce domaine des processus de travail opérationnels, Des initiatives en ce sens seront menées au niveau des fonctionnalités suivantes :

Accueil : « une fonctionnalité mais surtout une action transversale »

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

1. 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...)
2. 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) ;
3. 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
4. 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 ;
5. S'inscrire dans les stratégies de transversalité avec l'ensemble des services pour garder une communication interne efficiente 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, ...)
6. Intégrer l'accueil du public aux obligations de sécurité qui s'imposent au sein d'infrastructures policières, n'omettant pas de préciser que les personnes détenues dans le complexe cellulaire (+/- 170/an en moyenne) entrent en ligne de compte dans la fonctionnalité « Accueil ».

Intervention + Circulation : « une complémentarité de première ligne » (Direction Sécurité générale)

1. Adopter les mêmes consignes de travail que celles énoncées pour la fonctionnalité « Accueil »
2. 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.
3. Les missions/tâches seront menées en priorité dans le respect des objectifs de notre Plan zonal de sécurité (PZS) tout en essayant de répondre également sporadiquement à des problématiques locales qui surgiraient en fonction des moyens disponibles.
4. Œuvrer par des actions régulières communes :
5. Entre fonctionnalités Intervention - Circulation, l'approche étant dorénavant facilitée par le regroupement de ces deux services au sein de la même direction (Direction Sécurité Générale):
6. **Avec mixité élargie et créative de la part des autres services pouvant être impliqués : Intervention – Proximité – Circulation ... mais aussi Service enquête/recherche – Environnement, ...)** .Exemple : patrouilles pédestres Ciney (mixité Intervention – Proximité)

Proximité : « des partenariats dans la durée »

1. Adopter les mêmes consignes de travail que celles énoncées pour la fonctionnalité Accueil ci-dessus ;
2. 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)
3. Les missions/tâches seront menées en priorité dans le respect des objectifs de notre Plan zonal de sécurité (PZS) tout en essayant de répondre également sporadiquement à des problématiques locales qui surgiraient en fonction des moyens disponibles.
4. Être 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, ...)
5. 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...
6. **S'inscrire dans des modes de travail interactifs et interservices (Equipe cycliste, opérations judiciaires n'affectant pas le travail de quartier, ...).**
7. **Comme énoncé au chapitre « Stratégie – Structure », rappelons qu'il sera important de développer des processus de travail partiellement décroisés entre les divers services de Proximité et de rechercher et promouvoir les facteurs critiques de succès permettant de tendre vers cet objectif d'appui transversal.**

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

1. Collecter et partager en continu les renseignements utiles à l'analyse des événements et des analyses de risques qui en découlent :
 - a. En vérifiant, recoupant et complétant les données
 - b. 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
 - c. En systématisant les réunions de sécurité locales où la contribution de chaque partenaire sera évaluée
 - d. En établissant progressivement des analyses de risques « type » en fonction de certains événements
2. Anticiper la planification des moyens à engager sur base des analyses prévisionnelles
 - a. Pour disposer des bonnes personnes – policiers et partenaires - aux bons moments/endroits sachant que certaines personnes sont exemptes de nuit pour raisons médicales
 - b. Pour déterminer les équipements et ressources nécessaires dans le souci du bien-être et de la sécurité de notre personnel

- c. Pour travailler en conformité avec les circulaires nationales en matière d'appui latéral ou supra local (renforts de personnel à fournir pour des événements survenant ailleurs sur le territoire national) : 1860 heures / an sont prévues à ces éventuelles réquisitions / demandes.
3. Dans le souci de l'amélioration continue, rendre compte des activités menées par le recours aux débriefings en vue de dégager les bonnes et mauvaises pratiques

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

1. A comprendre :
 - a. au sens global 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 / circulation avec pour destinataire final l'autorité judiciaire.
 - b. au sens plus strict : un travail plus pointu (enquêtes complexes et spécialisées) effectué par le team SLR (Service Local de Recherche : actuellement 8 personnes) au profit des mêmes autorités judiciaires. Les nouvelles technologies représentent une part importante des données à traiter, nécessitant de facto la maîtrise de certains outils d'investigation caractérisés eux-mêmes par un degré de technicité élevé (téléphonie, informatique, internet)
 - c. au sens mixte : Le SLR doit pouvoir apporter un appui court et ponctuel aux divers services de première ligne de la zone de manière à les décharger de certaines vérifications / actions et leur permettre ainsi de retourner rapidement sur le terrain.
2. 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 :
 - a. Formations ad hoc (Salduz, auditions vidéo-filmées, analyse de traces, stupéfiants, finance, ...)
 - b. Outils de travail appropriés (téléphonie, informatique, ..)
 - c. 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
 - d. Equipements spécifiques (véhicules anonymes, locaux d'audition appropriés, serveurs informatiques protégés, cellules aux normes,...)
 - e. Recherches de positions d'informations utiles (informateurs, indicateurs,...)
 - f. Collaboration avec le niveau fédéral et le parquet lors des réunions et plateformes de travail .
3. Veiller à un démarrage et suivi qualitatif des dossiers par :
 - a. Un contrôle de qualité exercé par les échelons de la Direction Appui Opérationnel dont dépend dorénavant le SLR (Service Local de Recherche) depuis le remodelage de notre organigramme en 2022. Pour rappel ce dernier ne prévoit plus de poste de Directeur judiciaire suite à la réduction du cadre officier.
 - b. une interaction entre le SLR et les autres services :
4. Rôle de garde contactable/rappelable du SLR à remettre en place si les capacités humaines le permettent (nombre / personnes sans exemption ou dispense de nuit / personnel formé)
5. Partage de l'expertise et de bonnes pratiques / connaissances utiles avec le reste de l'organisation lors du/de :
 - a. FIT (forum trimestriel d'information) ou par notes ciblées
 - b. D'actions mixtes, créatives et élargies avec d'autres services impliqués : Intervention – Proximité – Circulation – Environnement - Armes...) = implémentation des liens de communication entre services

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

1. Veiller à maintenir un regard orienté « solution » dans la prise en charge de la victime, en disposant :
 - a. D'un personnel formé aux spécificités rencontrées (enfance maltraitée, avis décès, victime viol, ...)
 - b. De locaux garantissant la confidentialité et la discrétion

- c. D'opportunités de rencontres avec le personnel opérationnel de la zone, en vue de :
- 2. Sensibiliser de manière continue le personnel policier aux spécificités de la prise en charge d'une victime
- 3. Renforcer l'approche intégrale et intégrée d'une situation (volet pénal – volet social)
- 4. Garder une connaissance générale des phénomènes criminels
- 5. S'assurer de collaborations et de réseaux de travail spécialisés et dynamiques, pour fonctionner avec :
 - a. Un système de rôles de garde avec les zones limitrophes ;
 - b. Des plateformes de travail sources d'échanges d'expertises ;
 - c. Les diverses asbl et institutions spécialisées prenant le relais ;
- 6. Mettre en avant auprès de la population le service comme partie intégrante d'une approche policière attentive à la victime
- 7. S'assurer de la contribution des membres du SAPV aux objectifs du Plan zonal de sécurité (PZS)

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

1. Fixer à chaque niveau de travail - et selon le profil de compétence concerné - des objectifs professionnels bien définis et spécifiques, ambitieux et acceptés, mesurables (indicateurs), réalistes et réalisables, ciblés dans la durée ;
2. Identifier les facteurs critiques de succès et les moyens utiles pour atteindre les objectifs
3. Prendre les initiatives utiles pour accroître le taux de personnes évaluées au sein de la zone de police , sachant que :
 - i. le processus exigé est passablement exigeant en matière de procédure et de préparation des dossiers personnels.
 - ii. Le recrutement en cours (second semestre 2022) d'une niveau B RH sera un facteur critique de succès pour coordonner les actions et leur suivi et assurer une gestion des dossiers personnels de chaque membre de la zone de police.
 - iii. L'objectif idéal étant de tendre vers un processus en place et en ordre de manière continue pour plus de 85 % du personnel de la zone concerné à l'horizon 2024 - 2025

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

1. Assurant la mise en place de deux collaborateurs niveau B de manière à tendre vers une supervision qualitative des dossiers RH, marchés publics, logistiques
2. Mettant en place une méthodologie de travail visant une cohérence et un contrôle de qualité dans les interactions naturelles entre les fonctions RH, comptables et logistiques ;

« Staff » : les Ressources humaines

« Skills » : les compétences – aptitudes - capacités

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

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

1. Réviser les fonctionnalités existantes du module informatique Galop pour relier correctement les heures prestées à la nature des tâches effectuées

2. Considérer les situations d'absentéisme sous une approche à plusieurs angles :
 - i. Bienveillance sociale dans le suivi des exemptions et de la reprise ;
 - ii. Mise en œuvre des contrôles médicaux nécessaires
 - iii. Recherche et traitement des causes dans le respect du secret médical
 - iv. Réactivité et prises d'initiatives dans l'adaptation des planifications de service aux niveau des postes de travail
3. Tendre - au niveau de chaque service - vers une planification maximale et anticipée de l'engagement de nos ressources
 - i. en prenant en compte à temps les besoins sur base d'un traitement de l'information (quelles missions devons-nous mener, quand et comment)
 - ii. partageant et consolidant à temps les informations nécessaires à la gestion prévisionnelle (actualisation des besoins pour les événements connus tout en gardant une marge de manœuvre suffisante pour faire face aux missions/tâches imprévues)
4. Rechercher avec nos partenaires (médecine du travail – Fedris – assurances - avocats) les meilleures options d'intervention dans l'intérêt de la zone de police et des membres du personnel

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

1. Veiller à une diversification des profils et qualifications de travail et apporter une réponse à des besoins en personnel susceptibles d'être évolutifs et changeants
2. Analyser les bonnes pratiques des autres unités de police
3. Anticiper et cibler les besoins spécifiques et le mode recrutement offrant des garanties de plus-values
4. Mettre en avant les valeurs associées au profil recherché et valoriser les compétences et aptitudes attendues
5. Mettre en place une procédure d'accueil des nouveaux membres soucieuse d'offrir une intégration rapide et harmonieuse dans la structure de travail
6. Intégrer et adapter nos processus de travail au nouveau mode de recrutement instauré au niveau de la police intégrée depuis cette année 2022. En substance, contrairement au passé, des candidats policiers même non encore formés en académie, peuvent postuler au sein des unités de police avant de partir en formation. Diverses phases préalables de sélection reviennent maintenant aux unités de police générant un travail supplémentaire à notre niveau et d'autres types de tests en matière de d'évaluation des compétences / aptitudes.

Procéder au développement des compétences de notre personnel

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

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

1. Prendre en considération les avis d'expertises / analyses internes et externes ,avec une priorité à propos de :

- La vigilance sanitaire et enseignements tirés de la pandémie CoVid 19
 - Du suivi des recommandations des enseignements de l'ARPS (analyse risques psycho-sociaux 2020-2021)¹⁵
 - Adaptation de nos systèmes d'alarme / incendie dans nos diverses implantations
 - Poursuite de l'implantation d'une « armoire intelligente » au niveau de l'entreposage des radios Astrid et clefs de véhicules, le précédent marché public (2020-2021) ayant dû être résilié en raison de la défaillance de l'adjudicataire
 - Placement d'un sas sécurisé véhicule au niveau du poste central de Ciney pour la gestion des personnes détenues
 - Prises de mesure / intégration d'équipements utiles en cas de fortes chaleurs
2. Prendre en considération les recommandations des partenaires sociaux
 3. Associer à la réflexion les membres du personnel favoriser les relations Direction – autres niveau de travail
 - En laissant remonter les communications et les observations de manière précise vers la direction (groupes de travail)
 - En favorisant des moments de partage et de réflexion communes lors de nos FIT (forums d'informations trimestriels) sur des thématiques attendues
 1. Intégrer dans nos processus de travail les analyses de risques opérationnelles utiles (meilleure définition des risques opérationnels et bien-être en regard des tâches à effectuer) en vue de :
 - Agir au mieux dans la missions demandée (efficacité) avec le personnel et l'équipement approprié
 - Réduire ou mieux encore éviter les accidents de travail pour notre personnel ou certaines formes de stress impactant négativement l'organisation
 - Préserver la population de conséquences dommageables

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

1. Adopter une politique d'entretien des équipements respectueuse des délais (véhicules, énergies, sanitaires,...)
2. Prendre en compte les paramètres de développement durable et d'écologie dans nos critères d'achat de matériel roulant et de bureautique
3. Adopter une politique de recyclage actualisée en matière de traitement des déchets
4. Sensibiliser le personnel à des comportements quotidiens et gestes simples qui sont de nature à favoriser une préservation de notre environnement et de nos ressources
5. Mettre en œuvre les initiatives utiles permettant de mener une partie des bâtiments de police vers un régime et mode d'autoconsommation énergétique, en partenariat avec les organismes / instances soutenant ces approches au niveau des bâtiments publics.

Une politique sociale et responsable en matière de personnel

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

¹⁵ Points d'attention / amélioration : Au niveau des points à améliorer, ont été pointés : 1. Soutien reçu / 2. Reconnaissance / 3. Relation avec la hiérarchie / 4. Donner son avis / 5. Communication stratégique / 6. Retours du responsable / 7. Politique de prévention des risques.

Mettre en place les commissions de travail utiles avec les partenaires sociaux

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

« Style » : la culture de l'entreprise

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

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

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

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

1. Rester ouvert aux demandes de participation à des projets de développement personnel et soutenir les collaborateurs à prendre des initiatives en ce domaine
2. Rester ouvert aux demandes de participation à des projets opérationnels et soutenir les collaborateurs à prendre des initiatives en ce domaine
3. A partir de 2023, si les conditions sanitaires le permettent, mettre en place un team building annuel qui permette aux collaborateurs d'approfondir les liens formels et informels qu'ils ont entre eux, en visant à atteindre une meilleure connaissance mutuelle des uns et des autres au travers d'activités / épreuves ludiques orientées en ce sens
4. Favoriser – dans le respect des obligations légales – des heures/jours de travail au sein d'un autre service pour favoriser la connaissance mutuelle des missions/tâches des collaborateurs
5. Développer les projets et initiatives qui puissent renforcer l'image de l'unité au travers, par exemple, d'une utilisation d'écussons d'uniforme, de participation à des journées « portes ouvertes », de comptes rendus d'activités au travers de la presse, de participation à des journées sportives,
6. Expliquer les valeurs que nous partageons dans notre organisation auprès des postulants lors de recrutements
7. Utiliser les outils de communication « newsletter » en complétant les données professionnelles avec des informations axées sur les aspects humains ;

Le conseil de police en sa séance du xx/xx/2012

<u>Pour prise de connaissance et approbation de la Lettre de mission</u>		
Madame Valérie LECOMTE Bourgmestre de SOMME-LEUZE Présidente du Collège de police	Monsieur Frédéric DEVILLE Bourgmestre de CINEY	Madame Nathalie DEMANET Bourgmestre de HAVELANGE
Madame Valérie WARZEE-CAVERENNE Bourgmestre de HAMOIS	Monsieur Frédéric BOTIN Conseiller de police (Ciney)	Madame Laurence CHABOTEAUX Conseillère de police (Ciney)
Monsieur Jean-Marie CHEFFERT Conseiller de police (Ciney)	Monsieur Benoît DAVIN Conseiller de police (Ciney)	Monsieur Imré DESTINE Conseiller de police (Ciney)
Monsieur Jean-Marc GASPARD Conseiller de police (Ciney)	Monsieur Joseph JOUANT Conseiller de police (Ciney)	Madame Valérie VANHEER Conseillère de police (Ciney)
Madame Laurence CHILIATTE Conseillère de police (Hamois)	Monsieur Laurent DE KEERSMAEKER Conseiller de police (Hamois)	Madame Anne-Sophie MONJOIE Conseillère de police (Hamois)
Monsieur Michel PHILIPPART Conseiller de police (Hamois)	Monsieur Frank MAILLEUX Conseiller de police (Havelange)	Monsieur Pierre MALLIEU Conseiller de police (Havelange)
Monsieur Bertrand BONJEAN Conseiller de police (Somme-Leuze)	Madame Isabelle DUTERME Conseiller de police (Somme-Leuze)	Monsieur Norbert VILMUS Conseiller de police (Somme-Leuze)
