



LETTRE DE MISSION

Mandat 2021-2026



1er CDP Eddy MAILLET

ZP LA LOUVIERE



1.	Informations sur le mandat et le titulaire du mandat.....	2
1.1.	Identification du titulaire du mandat	2
1.2.	Description du mandat	2
1.3.	Date de début.....	2
1.4.	Curriculum et motivation.....	2
1.5.	Cadre légal et réglementaire du mandat.....	2
2.	Informations sur l'entité de police.....	4
2.1.	Description formelle.....	4
2.2.	Gouvernance et finances	4
2.3.	Contexte sociétal.....	4
2.3.1.	Taille du territoire.....	4
2.3.2.	Typologie (sources : www.statbel.fgov et www.iweeps.be).....	4
2.3.3.	Démographie et population au 01/01/2021.....	5
2.3.4.	Socio-Economique.....	6
2.3.5.	Tourisme, sport et Culture.....	6
2.3.6.	Axes de circulation.....	7
2.4.	Structure organisationnelle au début de la période du mandat	7
3.	Concrétisation de la mission	8
3.1.	Leadership.....	8
3.1.1.	Modification de l'organisation entre 2016 et 2021.....	8
3.1.2.	Missions supplémentaires.....	11
3.2.	Mission, vision et valeurs.....	12
3.2.1.	Mission	12
3.2.2.	Vision.....	12
3.2.3.	Valeurs	13
3.2.4.	Culture organisationnelle visée.....	13
3.2.5.	Fonctionnement personnel du titulaire du mandat	14
3.2.5.1.	Préambule	14
3.2.5.2.	Analyse pour déterminer la stratégie	16
3.3.	Stratégie et politique.....	16
3.3.1.	Objectifs stratégiques	17
3.3.2.	Plans tactiques.....	18
3.3.3.	Adaptation de la structure organisationnelle.....	25
3.3.4.	Procédure d'amendement.....	25
3.4.	Processus de travail	26
3.4.1.	Tâches principales	26
3.4.2.	Processus primaires et de soutien	26
3.4.3.	Contrôle de gestion.....	26
3.5.	Management des collaborateurs	27
3.6.	Management des moyens	28
3.7.	Coopération et échange avec les partenaires	29
3.8.	Communication externe et responsabilité.....	29
4.	Conclusion	31



1. Informations sur le mandat et le titulaire du mandat

1.1. Identification du titulaire du mandat

MAILLET Eddy - 1^{er} Commissaire Divisionnaire de police

Né le 11/05/1971 à Ath

1.2. Description du mandat

Chef de Corps de la Zone de Police LA LOUVIERE

1.3. Date de début

01/12/2021

1.4. Curriculum et motivation

Voir annexe 1

1.5. Cadre légal et réglementaire du mandat

- *Loi du 5 août 1992 sur la fonction de police (LFP) ;*
- *Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs dans l'exercice de leur travail ;*
- *Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, en particulier les articles 44 et 45 (LPI) ;*
- *Loi du 13 mai 1999 relative au statut disciplinaire des membres du personnel des services de police ;*
- *Loi du 26 avril 2002 contenant les éléments essentiels du statut du personnel des services de police et diverses autres dispositions relatives aux services de police (EXODUS) ;*
- *Arrêté royal du 30 mars 2001 réglementant le statut juridique du personnel des services de police (PJPol) ;*
- *Arrêté royal du 5 septembre 2001 déterminant l'effectif minimal du personnel opérationnel et du personnel administratif et logistique de la police locale ;*
- *Arrêté royal du 7 décembre 2001 déterminant les normes d'encadrement des membres du personnel de la police locale ;*
- *Arrêté royal du 10 mai 2006 fixant le code de déontologie des services de police ;*
- *Arrêté ministériel du 11 janvier 2006 établissant la description de fonction et les exigences de profil qui en découlent pour un chef de corps ;*
- *Circulaire ministérielle du 21 décembre 2000 relative à la mise en place de la police locale (ZPZ11) ;*
- *Circulaire ministérielle du 22 décembre 2000 relative au cadre de référence et de travail des zones de police (ZPZ12) ;*
- *Circulaire ministérielle du 9 octobre 2001 concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population (PLP10) ;*
- *Circulaire ministérielle du 27 mai 2003 sur la Community Policing, définition de l'interprétation belge applicable à la police intégrée, structurée à deux niveaux (CP1) ;*
- *Circulaire ministérielle du 3 novembre 2004 visant à encourager le développement organisationnel de la police locale axée sur la police de proximité (CP2) ;*



- Circulaire ministérielle du 1er décembre 2006 sur les lignes directrices pour la simplification de certaines tâches administratives ;
- Circulaire ministérielle du 29 mars 2011 relative à la gestion organisationnelle dans la police intégrée, structurée à deux niveaux (CP3) ;
- Circulaire ministérielle du 11 mai 2011 relative à la gestion négociée de l'espace public pour la police intégrée, structurée sur deux niveaux (CP4) ;
- Circulaire ministérielle du 19 juillet 2013 visant à promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes au sein des services de police (GPI71) ;
- Circulaires, textes de police et autres décrivant les concepts de sécurité sociétale, de police axée sur l'information, de police axée sur la communauté et de gestion optimale émanant, entre autres, du Collège des procureurs généraux, du ministère public, des services publics fédéraux de la Justice et des Affaires intérieures ;
- Note-cadre sur la sécurité intégrale ;
- Plan national de Sécurité (PNS) et Plan Zonal de Sécurité (PZS) ;
- Accords avec les collectivités locales;
- Budget pluriannuel (de l'entité);
- ...





2. Informations sur l'entité de police

2.1. Description formelle

Zone de Police La Louvière – ZP 5325 (monocommunale)

2.2. Gouvernance et finances

- Autorités
 - Commune de La Louvière : Mr le Bourgmestre Jacques Gobert
 - Arrondissement judiciaire du Hainaut – Parquet Mons-Tournai : Mr le Procureur du Roi Christian Henry
 - Province de Hainaut : Mr le Gouverneur Tommy Leclercq
- Secrétaire de la zone de police : Mr Rudy Ankaert – Directeur Général de la Ville de La Louvière
- Comptable spécial de la zone de police : Mme Valérie Dessalles – Directrice Financière de la Ville de La Louvière

2.3. Contexte sociétal

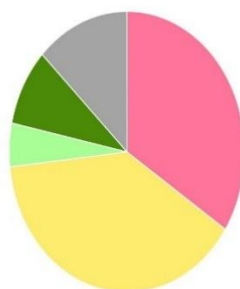
2.3.1. Taille du territoire

La commune de La Louvière couvre 64,56 Km²

2.3.2. Typologie (sources : www.statbel.fgov et www.iweeps.be)

La Ville de La Louvière est une commune avec une densité de population élevée. La densité de population est de 1253 hab/km² contre 215 hab/km² en Wallonie. Le territoire de La Louvière se caractérise par une bande urbanisée allant de l'Ouest à l'Est coupant l'entité en deux ; le Nord et le Sud étant quant à elles des zones plus rurales

Répartition du territoire de l'entité LA LOUVIÈRE (Commune) selon l'utilisation du sol [01/01/2021]

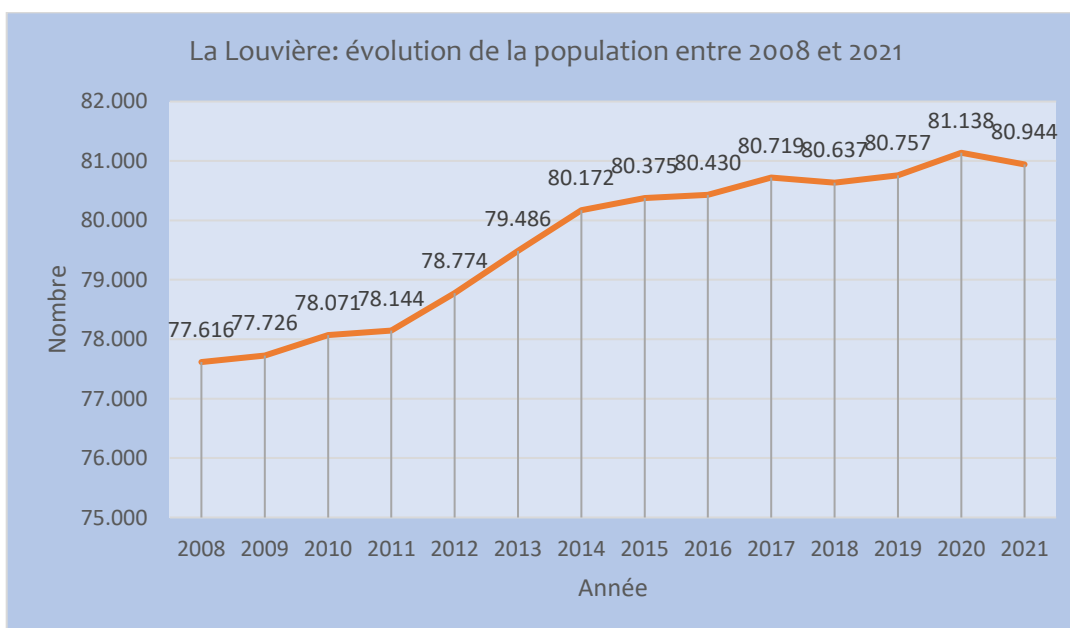
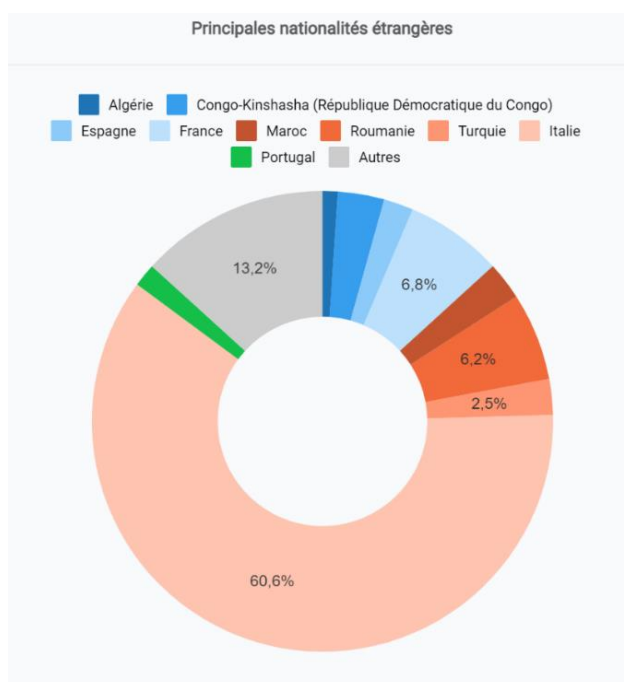


Terres artificialisées (34,3%) Terres agricoles (39,0%) Terres boisées (5,0%) Autres terres non artificialisées (8,9%) Terrains de nature inconnue (y compris non cadastré) (12,8%)
IWEPS | SPF Finances



2.3.3. Démographie et population au 01/01/2021

Territoire	Population au 01 janvier 2021			Population étrangère	
	Femmes	Hommes	Total	Valeur absolue	Proportion
La Louvière	41 548	39 396	80 944	13 946	17,23%
Hainaut	690 075	655 872	1 345 947	164 732	12,24%
Wallonie	1 863 686	1 784 520	3 648 206	381 173	10,45%
Belgique	5 844 027	5 677 211	11 521 238	1 447 853	12,57%





Pyramide des âges de l'entité LA LOUVIÈRE (Commune) [01/01/2021]



L'âge moyen des habitants de La Louvière en 2021 est de 41 ans, contre 38 ans en 1992. Cette évolution est sensiblement la même pour la Wallonie dans son ensemble.

Le revenu médian des habitants de La Louvière en 2021 s'élève à 21431€, contre 23942€ en Wallonie.

Le taux de chômage administratif des 15-64 ans était de 19,2% en 2020, contre 13,1% en Wallonie.

2.3.4. Socio-Economique

La Louvière recense un Hôtel de Police ainsi que 3 maisons de Police à Haine Saint-Paul, Strépy-Bracquegnies et Houdeng.

On relève la présence de la haute école HELHA (Haute Ecole Louvain en Hainaut) à la rue de Belle-Vue (catégorie économie) et à la rue Ferrer (catégorie santé), ainsi que de nombreux établissements scolaires du secondaire et du primaire.

Outre la présence de l'usine sidérurgique NLMK, la Ville comporte plusieurs pôles industriels sur son territoire. L'intercommunale IDEA gère par ailleurs dix parcs industriels sur le territoire de La Louvière. Parmi celles-ci, notons la plate-forme de Garocentre, centre tri-modal axé sur la logistique ou encore le zoning industriel de Strépy-Bracquegnies. Précisons également qu'une usine de type Seveso se trouve sur le territoire de La Louvière (Interlogistics à Garocentre).

Le centre-ville de La Louvière inclut de nombreux bars et restaurants, ainsi que d'un théâtre.

Les communes frontalières sont les suivantes : Le Roeulx, Mons, Binche, Morlanwelz, Manage et Seneffe.

2.3.5. Tourisme, sport et Culture

- Musées : le site minier du Bois-du-Luc, le centre de la gravure et de l'image imprimée, le musée Kéramis, le Centre Daily-Bul, le musée Ianchelevici (MILL)
- Sites culturels
 - L'ascenseur funiculaire de Strépy-Thieu
 - Les ascenseurs du canal historique du Centre
 - La cantine des Italiens et le site minier du Bois du Luc
- Sport
 - La piscine du point d'eau
 - Equipes de football : RAAL et URLC
 - Nombreuses salles de sport



- Organisation de manifestations culturelles ou sportives de grande ampleur ou fréquentes :
 - Le carnaval de La Louvière (Laetare)
 - Les carnivals des anciennes communes : Houdeng, Saint-Vaast, Trivières, Strépy--Bracquegnies, Besonrieux, Haine Saint-Pierre, Maurage
 - L'opéra urbain Décrocher la Lune
 - La braderie de La Louvière avec l'organisation de son jogging

2.3.6. Axes de circulation

- L'hyper centre-ville de La Louvière ;
- La RN 27 : chaussée de Mons, chaussée de Redemont, chaussée de Jolimont ;
- La RN 535 : chaussée du Pont du Sart, chaussée Paul Houtart, rue Gustave Boël, rue Sylvain Guyaux, rue Hamoir, rue de Baume ;
- La RN 536 : rue du Gazomètre, rue de l'Olive, rue de la Déportation ;
- La Louvière compte également sur son territoire la RN 55, reliant notamment Soignies à Binche, les autoroutes E19, E42 et A501.



2.4. Structure organisationnelle au début de la période du mandat

La structure de la Zone de Police est établie en vue d'assurer les 7 fonctionnalités de la PLP10 via la création de divers services spécifiques aux fonctionnalités suivantes :

- Service Intervention : fonctionnalité police-secours et accueil (plaintes)
- Service Proximité : fonctionnalité quartier
- Service UMSR : fonctionnalité roulage
- Service SER : fonctionnalité enquête
- Service SAPV : fonctionnalité accueil des victimes
- Services ALPHA – COSA et INTERVENTIONS assurent principalement la fonctionnalité MROP

L'organigramme de la Zone de Police figure en annexe 1



3. Concrétisation de la mission

3.1. Leadership

Lors de ma prise de fonction fin 2016, je me suis attelé à consolider les relations tant avec les Autorités qu'avec les organisations syndicales.

Cela s'est notamment vérifié au travers des réunions du Comité de Concertation de Base qui ont été de plus en plus constructives, avec de moins en moins de points en souffrance.

Une volonté quasi générale ou unanime était formulée quant à une refonte de l'organisation.

Durant le 1^{er} mandat, j'ai mis en place un cadre de travail ouvert au dialogue et le souci permanent de trouver des solutions et de respecter mes engagements.

Pour le second mandat, il convient, à présent, de veiller à une certaine stabilité de l'organisation.

Une Zone de Police performante tournée vers l'avenir : voilà comment peuvent se résumer les orientations présentées dans cette lettre de mission. Les objectifs énoncés peuvent s'avérer très ambitieux. Je sais cependant pouvoir compter sur des collaborateurs compétents et motivés. C'est ensemble que nous pourrions mener à bien ces différents chantiers.

Cette lettre de mission a pour principale finalité de fixer une direction claire vers laquelle nous devons évoluer. Je m'investirai pleinement pour mener tout cela à bien et, de manière permanente, je veillerai à jouer le rôle d'un chef d'orchestre, capable de créer une véritable harmonie au sein de la Zone de Police, de tirer profit des talents de chacun tout en les unissant dans une œuvre commune.

Cette lettre de mission constitue donc une partition, il me reviendra de donner la tonalité souhaitée et le rythme adéquat.

C'est avec confiance et fierté que je souhaite relever ce défi.

3.1.1. Modification de l'organisation entre 2016 et 2021

Lors de ma prise de fonction au 1^{er} décembre 2016, l'organisation de la Zone de Police était fondamentalement différente. Il convient de rappeler l'analyse de l'organisation, et surtout du modèle choisi, que j'avais pu réaliser sur base des divers témoignages recueillis lors des premiers 6 mois d'exercice de la fonction.

Le premier ressenti était que le modèle choisi à l'époque par le 1CDP DEMOL était effectivement le meilleur modèle d'organisation correspondant au principe du community policing (territorialité, déconcentration, polyvalence). Ce modèle devait toutefois être considéré comme un modèle **théorique** qui, confronté aux réalités pratiques, démontrait quelques faiblesses :

- le modèle était coûteux en personnel (et en infrastructures) car il revenait à rendre une autonomie importante aux 4 secteurs (création en quelque sorte de 4 mini Zones de Police) alors que l'efficacité démontre que les unités centralisées sont moins coûteuses (il est plus aisé de faire fonctionner 80 personnes que 4 services de 20 personnes). La mise en œuvre d'une centralisation plus forte des services spécialisés et/ou d'appui au regard d'une décentralisation (proximité) des services en routine au plus près des citoyens pouvait donc être envisagée.
- le statut policier belge n'était pas adapté à ce modèle qui devrait davantage privilégier les primes fonctionnelles plutôt que les diverses primes liées aux activités en soi
- l'organisation et la culture d'entreprise de la police intégrée reposaient (encore) sur un modèle très hiérarchisé. Les cadres de police n'étaient pas formés et ne disposaient pas de l'expérience pour évoluer dans une structure de management partagé



En pratique, on pouvait, à mon sens, considérer que le modèle louviérois d'avant 2017 était un « leurre » au niveau de la polyvalence puisque les fonctions de proximité et d'intervention étaient bien distinctes (voire cloisonnées) dans les maisons de police (coordinateurs de quartier et patrouilleurs), contrairement au concept qui devait être développé.

Au sein de la Zone de Police Vesdre que j'avais visitée et qui appliquait également ce concept, l'autonomie des maisons de police était renforcée puisque l'on constatait qu'il n'y avait aucun Directeur des Opérations, ni de Directeur de la Proximité et des Quartiers. Par ailleurs, le principe de Comité de Direction y était davantage développé qu'à La Louvière puisque cette vision était mise en œuvre. Selon les personnes rencontrées à Verviers, le modèle était toutefois perfectible sur base des faiblesses précitées. La « concurrence » et la « cohésion » entre les Maisons de Police souffraient de difficultés récurrentes, accentuées par l'absence du Chef de Corps depuis plusieurs mois.

Pour la Zone de Police de La Louvière, seul le lien des patrouilleurs avec le secteur constituait en fait **une plus-value indéniable** mais ce choix nuisait à l'opérationnalité globale de la Zone et à sa capacité à pouvoir faire face à certaines situations (absence de fonction « tampon » ou de « réserve » du Corps de Police que devrait jouer le service Intervention, chaque chef de site avait tendance à « conserver » ses effectifs et à ne pas vouloir les fournir pour les événements de grande envergure).

Une première idée d'adaptation de l'organisation consistait donc à attribuer la capacité « résiduelle » des missions des patrouilleurs auprès de la Direction des Opérations. Celle-ci pouvait s'envisager avec 2 options :

- soit via le regroupement de ces patrouilleurs (en un site ou via regroupement de 2 secteurs)
- soit via le maintien de leur décentralisation physique dans les Maisons de Police (avec un lien fonctionnel central).

La répartition des secteurs semblait problématique et peu cohérente. La volonté de disposer de secteurs équivalents en nombre d'habitants ne constituait pas, selon mon avis, la meilleure approche dans le cadre du modèle proposé.

Une approche basée sur les éléments socio-économiques aurait été plus appropriée (à l'instar de la Zone de Police Vesdre). Par ailleurs, la dénomination des secteurs (NORD-SUD-OUEST-CENTRE) était peu parlante et peu lisible pour des personnes extérieures à la Zone de Police. Une dénomination par site (Houdeng, Strépy-Bracquagnies, Haine-Saint-Pierre et La Louvière) aurait été, à mon sens, plus judicieuse.



Une analyse SWOT du fonctionnement de la zone effectuée à cette époque pouvait se résumer au tableau suivant :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisation (proximité de la population) • Polyvalence du personnel (en théorie) • Moyenne âge du personnel relativement faible • Existence de l'OLDI • Culture du suivi (indicateurs, ...) • Pratiques innovantes ou originales (journées logistiques,...) • Charges financières de dette peu élevées 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de responsabilité insuffisante des chefs de secteurs • Direction centrale de la zone (trop) hiérarchisée (peu participative) • Encadrement du personnel faible (peu d'officiers et cadre moyens) • Infrastructures Haine-Saint-Paul et Strepny-Bracquagnies • Répartition secteurs en fonction du nombre d'habitants et pas sur plan socio-économique • Répartition CALOG/Ops (capacité policière effective réduite) • Choix stratégiques problématiques (cyclomoteurs, armoires-clés, ...) • Transversalité de la circulation de l'info et difficultés de coordination (détermination du responsable du suivi d'un dossier)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Dynamique communale (rénovation urbaine, ...) • Fusion des Zones de Police • Synergies et partenariat à promouvoir • Capacité opérationnelle limitée au regard des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget communal sous CRAC • Inconnues optimalisation police fédérale (transfert tâches – labo,...) • Contexte terroriste et augmentation des missions de la police

Durant le premier mandat, nous nous sommes donc attachés à faire évoluer l'organisation de la Zone de Police vers un modèle plus « classique » lié à la création de services correspondants aux fonctionnalités de base de la Circulaire PLP 10 (Intervention, Proximité, Service Enquête et Recherches, ...). La mise en place d'un Comité Directeur reprenant le Chef de Corps, le Directeur des Opérations (DIR OPS) et le Directeur des Ressources Humaines et Matérielles (DRHM) a été développée

Divers principes essentiels ont guidé l'ADN de l'organisation de la Zone de Police de La Louvière durant le 1^{er} mandat de 2016 à 2021 :

- en termes de management participatif: encourager la participation et l'implication (responsabilisation), travail en équipe, concertation et communication transparente, donner l'exemple, responsabiliser les dirigeants quant à leurs rôles et responsabilités ;
- en termes d'efficacité et d'efficience : mise en œuvre des principes de la CP 2, recherche de la qualité (Management par la qualité totale, MQT) et amélioration continue (PDCA, mesurer c'est connaître, comparer et apprendre les uns des autres) ;
- en termes de fonctionnement interne : mise en œuvre des principes de la CP 3 relative à la maîtrise de l'organisation ;
- en matière de politique de diversité et d'intégrité : pérenniser et renforcer la légitimité par un comportement éthique et une intégrité morale irréprochables ;
- agir de manière transparente et rendre-compte des activités.



3.1.2. Missions supplémentaires

L'enjeu principal à l'entame du 2^{ème} mandat est la préservation de la capacité opérationnelle disponible.

Vu les diverses difficultés liées au recrutement (déficit de formations de la Police Fédérale), malgré l'attractivité de notre organisation, la complétude des effectifs reste un réel parcours du combattant. A titre d'exemple, la latence entre le départ d'un membre du personnel et son remplacement effectif avoisine, début 2022, dix-huit mois.

Aussi, plusieurs missions importantes ont été imposées/attribuées aux Zones de Police durant le 1^{er} mandat et influent à ce jour fortement les capacités disponibles :

- Augmentation de la population (et donc des missions liées)
- Procédure PACOS (deux ETP)
- Suivi des libérés conditionnels (600 personnes en 2021)
- Bien-être animal
- Infractions environnementales
- Gestion de la crise Covid

Courant 2021, l'Autorité Communale avait validé l'extension des effectifs de la zone de police via l'apport de cinq ETP. Un nouvel organigramme a donc été développé et aurait dû, en pratique, être mis en œuvre en 2022.

Toutefois, dans le cadre du plan de gestion de la commune (CRAC), il nous a été imposé de revoir nos dépenses à la baisse au vu des projections du budget de la Zone sur la période 2022-2027. Ces 5 ETP ont été supprimés et le cadre budgété repasse donc à 309 ETP (au lieu de 314 ETP). Cette décision va dès lors impacter l'organisation de nos missions et, surtout, la proactivité de la Zone de Police.

Enfin, l'ascension du club de football de la RAAL constitue également une inconnue pour les prochaines années car les capacités consacrées à la problématique du football (et de la gestion des supporters « à risque » de La Louvière) vont augmenter, au détriment d'autres missions si la situation reste identique.



Figure 1- Projet du Commissariat de STREPY



3.2. Mission, vision et valeurs

3.2.1. Mission

Notre service de police veille et contribue, sur le territoire de La Louvière ainsi qu'ailleurs où elle est amenée à assurer sa charge, à la protection des droits individuels et des libertés fondamentales. Elle est la garante du développement démocratique de notre société.

Notre devise est : *Ensemble, pour mieux servir et protéger*

3.2.2. Vision

La philosophie que je souhaite mettre en œuvre repose sur les fondements de la Police Intégrée, à savoir :

- **le Community Policing (CP) ;**
- **l'Information Led Policing (ILP) ou police guidée par l'information ;**
- **et la Gestion Optimale (GO).**

Ces notions définissent :

- *les lignes de forces d'une approche démocratique des problèmes de sécurité par les services de police*
- *les axes de travail pour la réalisation d'un service public de qualité.*

Elles guident la conception de l'organisation du corps de police pendant le mandat.

Ma conception de l'organisation s'articule sur les éléments suivants :

- *Une gestion s'appuyant sur 3 piliers : le Community Policing, l'Information Led Policing et la Gestion Optimale. Une attention particulière sera accordée à la notion de concrétisation des notions de partenariat, de coopération, d'accountability interne/externe, car elles constituent les éléments fondamentaux de l'exercice démocratique de la fonction de police et de son intégration dans la communauté entendue au sens large. Le fil rouge de cette gestion visera à optimiser et dégager en permanence la capacité opérationnelle dans le concept de « Plus de bleu en rue ».*
- *Une gestion visant le développement de l'organisation sur base du modèle d'une police en réseau. Ce modèle s'appuie sur les fondements actuels de l'organisation, bien que le maintien de la structure actuelle devra être analysée. Il identifie des domaines d'activité où l'organisation doit s'améliorer pour atteindre sa maturité : la gestion moderne des ressources humaines, l'intégration de nouvelles technologies, l'accountability interne et la mise en œuvre du processus participatif de décision interne.*
- *Une gestion permettant :*
 - *à l'ensemble de l'activité opérationnelle de s'intégrer et de contribuer pleinement à la réalisation des plans de développement urbain des autorités régionales et communales dans les domaines de la sécurité et de la mobilité*
 - *d'exécuter le travail d'enquête et de recherche de manière professionnelle pour répondre aux attentes de l'autorité judiciaire*
 - *d'identifier, d'analyser et de répondre de manière adaptée aux besoins et attentes de la population (citoyens, communautés, navetteurs, étudiants, travailleurs, ...)*
 - *de mettre en œuvre des approches multifonctionnelles (interne police) et multidisciplinaires (externe police) visant la gestion intégrée et intégrale des phénomènes de sécurité et de mobilité*



Les principes à partir desquels était développée l'organisation ancienne de la Zone de Police (décentralisation, déconcentration, territorialisation et Community Policing) étaient pertinents mais ils devaient toutefois faire l'objet d'une analyse profonde et d'une remise en question effectuée lors du 1^{er} mandat. Après six mois de fonctionnement, l'écoute et la rencontre des divers acteurs, il convenait, tenant compte des moyens mis à disposition, et en concertation avec l'autorité, d'en adapter l'organisation sans remettre en cause totale de ces principes, avec l'intégration d'une attention accrue à un principe de gestion : la gestion optimale. L'évolution vers une structure plus classique d'une Zone de Police, davantage basée sur la spécialisation plutôt que la polyvalence, semblait donc être la meilleure solution qui a été mise en œuvre au 18/09/2017.

La structure de l'organisation en quatre secteurs autonomes était adaptée, mais son animation et son articulation devaient être revues et améliorées. En particulier, la gestion centralisée des patrouilleurs constituait un point d'attention important.

L'idée était de tendre vers une structure de direction triangulaire (Chef de Corps et son Cabinet – Direction des Opérations – Direction des Ressources) sur laquelle le tableau organique a été adapté.

Le domaine des activités non opérationnelles devait faire l'objet d'une réforme et d'un plan stratégique sous peine de conduire à la dégradation de la qualité du travail opérationnel.

Le Chef de Corps est le responsable final des activités du Corps. Cette responsabilité individuelle assumée n'exclut en aucun cas de travailler en étroite collaboration avec une équipe de direction. Celle-ci sera pleinement impliquée dans la gestion du Corps. C'est un élément neuf et innovant qui manque dans la structure actuelle.

Il conviendra, lors du deuxième mandat, **de consolider la nouvelle organisation mise en œuvre et de stabiliser cette dernière.**

Cette lettre de mission fixera les objectifs généraux à atteindre durant le second mandat. Un planning sur une période de cinq ans sera proposé pour les divers objectifs/priorités.

3.2.3. Valeurs

Dans le respect de notre déontologie, et en relation étroite avec nos partenaires internes et externes, nous veillons à la sécurité de tous en respectant les valeurs suivantes :

- une visibilité maximale doublée d'une disponibilité à l'écoute du citoyen ;
 - une réflexion orientée vers les problématiques des Autorités et de la population ;
 - l'implication dans la recherche de solutions aux problèmes se présentant sur le territoire qui nous est confié ;
 - le souci de rendre objectivement compte de nos actions ;
 - la recherche constante de la qualité de notre travail ;
 - être à l'affût de toute information permettant les actions policières préventives et répressives ;
- la fierté d'appartenance à notre Corps de Police et le respect de notre devise : *Ensemble pour mieux servir et protéger.*

3.2.4. Culture organisationnelle visée

Notre politique est définie dans le Plan Zonal de Sécurité (PZS) ainsi que dans la lettre de mission du Chef de Corps.

Ces documents entérinent la philosophie de fonctionnement de notre Zone de Police, ainsi que nos diverses priorités que nous nous attachons à rencontrer.



Dans son travail quotidien, chaque membre du personnel veille à mettre en pratique les priorités découlant du PZS au travers de toutes les actions et missions qui lui sont confiées. Il le fait en tenant compte du cadre de référence constitué par nos valeurs et des directives générales ou particulières qui lui sont adressées par les supérieurs fonctionnels.

Les membres de la Zone de Police de La Louvière mettent tout en oeuvre pour acquérir un contrôle efficace et efficient de l'insécurité, de la délinquance et de la criminalité :

- en participant avec nos partenaires au développement d'un milieu de vie paisible et sûr afin d'améliorer la qualité de vie de nos concitoyens ;
- en favorisant le sentiment de sécurité de la population ;
- en cherchant les informations permettant d'interpeller les auteurs d'infractions, ou empêchant ces derniers de les commettre ;
- en augmentant objectivement la sécurité routière.

Dans cette optique, chaque membre du personnel, tant administratif qu'opérationnel, en s'inspirant des principes de la police orientée vers la communauté, doit oeuvrer dans la volonté affichée de résoudre les problèmes de sécurité correspondant aux besoins et attentes de la population dans son ensemble. Cette façon d'agir doit s'envisager en partenariat, celui de la population bien sûr, mais aussi et surtout celui de l'ensemble des forces vives au niveau local. Dans la concrétisation de nos actions, une place prépondérante est accordée à la fibre humaine. A ce titre, une importance fondamentale est accordée à l'attitude adoptée au quotidien par les membres du personnel. La police n'existe pas pour elle-même, mais bien pour la population qu'elle a pour mission de protéger et de servir.

3.2.5. Fonctionnement personnel du titulaire du mandat

3.2.5.1. Préambule

En 2016, après quinze années de fonctionnement de la Zone de Police, il était nécessaire, à l'entame de mon premier mandat, d'apporter certaines corrections pour permettre à l'organisation d'évoluer et de s'améliorer. **L'enjeu principal de la réorganisation a été de libérer la capacité opérationnelle policière (« plus de bleu en rue »).**

Une véritable analyse menée avec des responsables et du personnel, associée à un regard externe, a été réalisée afin de pouvoir envisager l'adaptation d'une nouvelle organisation.

Au constat des faiblesses identifiées pour les activités opérationnelles et non-opérationnelles, il fallait également répondre à l'absence de plusieurs éléments qui définissent une organisation performante :

- *Comité de Direction : il n'y avait pas à proprement parler de Comité de Direction qui appuyait le Chef de Corps dans la direction et la gestion de l'organisation. Ce type de Comité permet une meilleure appropriation des décisions et davantage d'implications des divers niveaux hiérarchiques dans les choix d'orientations stratégiques de la Zone de Police. L'instauration d'un tel Comité était nécessaire pour assumer le suivi optimal d'une organisation adhocratique*
- *Direction fonctionnelle et centrale de la capacité des patrouilleurs à assurer clairement par la Direction des Opérations (centralisation). Le regroupement au sein d'un seul site des patrouilleurs a découlé de cette centralisation*
- *Gestion transversale de l'information à développer/promouvoir*
- *Management de projet : aucune réelle politique de gestion et de suivi de projet n'était définie. Dans une organisation adhocratique, il s'agit d'un facteur critique de succès.*



- Améliorer le système de contrôle qualité : il n'y avait pas de système dynamique mis en place malgré un bon suivi d'indicateurs très intéressants. Le contrôle qualité reposait en partie sur la détection et la gestion des plaintes/dysfonctionnements par les directions fonctionnelles. Il n'y avait pas de vision sur une réelle politique de contrôle et de recherche de qualité.
- Recherche et développement : aucune direction ou service ne s'occupait de ce domaine d'activité.
- ICT : la stratégie et le positionnement de la Zone de Police dans ce domaine pouvaient être améliorés et dynamisés.
- Stratégie sociale et communication interne : aucune stratégie n'était définie hormis l'accueil de stagiaires. Il n'y avait pas de pilotage des relations internes au sein de l'organisation. L'identification et la résolution des irritants sociaux n'existaient pas, ce qui nuisait à la concertation sociale. Il n'y avait pas de politique interne de communication.
- Cadre officier : ces dernières années, la Zone de Police souffrait d'un manque d'attrait, et ce, pour diverses raisons. Ainsi, la fonction de Direction de la Proximité n'avait jamais été assurée, faute de candidats. La constitution d'une réelle équipe de direction via un recrutement externe a donc constitué le premier défi du futur Chef de Corps.
- Infrastructures : il s'agissait du point le plus négatif du fonctionnement de la zone avant 2016. La sécurité des sites ne répondait pas aux impératifs liés au contexte de 2016. La zone de police ne dispose par exemple que de 4 cellules individuelles contigües (pour 80.000 habitants !!!). Les accueils n'étaient pas conviviaux (espaces restreints, configuration peu agréable, ...). Les investissements n'avaient pas été organisés sur base d'une vision sur le long terme.. En fonction de la structure de l'organisation qui a été choisie, une analyse précise sur les infrastructures est à présent menée.

Au-delà de l'analyse de l'efficacité de l'organisation en elle-même, l'animation de la structure devait être revue. Elle devait être animée par un nouveau souffle.

- Il fallait redéfinir et restructurer le champ des activités non-opérationnelles.
- Il fallait aussi mettre l'organisation en mesure de piloter et suivre son activité à travers un système clairement défini qui ne se traduisait pas nécessairement par une inflation de procédures écrites, mais par la définition de stratégies claires dans lesquelles les composantes pouvaient continuer à agir de manière innovante, autonome mais coordonnée. L'importance des fonctions et des mécanismes de liaison et d'intégration prenait ici tout son sens.

Enfin, la confiance entre le Chef de Corps et ses Autorités est essentielle. Je me suis donc attaché à entretenir cette confiance et à la rétablir envers les Autorités, par un dialogue permanent, une écoute active des besoins et des échanges réguliers (adaptation souple de l'organisation).

3.2.5.2. Analyse pour déterminer la stratégie

L'évaluation du premier mandat a constitué une analyse qui a guidé la rédaction de la présente lettre de mission. Un travail d'analyse complémentaire a été effectué par le Comité Directeur mis en place durant le premier mandat afin de promouvoir l'esprit de management participatif. Des objectifs stratégiques (domaines) ont été définis et classés prioritairement par les trois membres du Comité Directeur.



Figure 2 - Projet du commissariat de la Gare du Centre

3.3. Stratégie et politique

Divers principes essentiels guident notre organisation :

- en termes de concept de management participatif : encourager la participation et l'implication (responsabilisation), travailler en équipe, encourager la concertation et la communication transparente, donner l'exemple, responsabiliser les dirigeants quant à leurs rôles et responsabilités ;
- en termes d'efficacité et d'efficience : mise en œuvre des principes de la CP 2, recherche de la qualité (Management par la qualité totale, MQT) et amélioration continue (PDCA, mesurer c'est connaître, comparer et apprendre les uns des autres) ;
- en termes de fonctionnement interne : mise en œuvre des principes de la CP 3 relative à la maîtrise de l'organisation ;
- en matière de politique de diversité et d'intégrité : pérenniser et renforcer la légitimité par un comportement éthique et une intégrité morale irréprochables ;
- agir de manière transparente et rendre-compte des activités

Le Directeur des Opérations est le responsable de la mise en œuvre de l'ensemble des activités opérationnelles et de l'exécution du plan zonal de sécurité et des plans d'action.

Le Directeur des Ressources Humaines et Matérielles est le responsable de la mise en œuvre des activités non-opérationnelles de la Zone de Police, en soutien à l'exécution des missions opérationnelles.

Le Chef de Corps assure la coordination entre les activités opérationnelles et non-opérationnelles, les relations avec les autorités (et le rendre-compte) ainsi que l'organisation de la Zone de Police et la stratégie globale.



3.3.1. Objectifs stratégiques

17 objectifs stratégiques ont été repris dans 6 domaines généraux pour l'exécution du second mandat.

DOMAINE	OBJECTIFS
1. Image de la Zone - Culture interne	1. Une Zone de Police agile reposant sur la responsabilisation et l'implication de tous les services / collaborateurs
	2. Une Zone de Police formatrice et attractive
	3. Une Zone de Police qui veille à l'égalité des chances et au respect du genre
	4. Une Zone de Police reconnue pour son savoir-faire
2. Bien-Etre au travail	1. Une politique de bien-être en soutien des collaborateurs
	2. Un environnement de travail agréable et sécurisé
3. Innovation -Qualité	1. Une Zone de Police en développement continu reposant sur une planification stratégique efficace et l'obtention de résultats par rapport aux objectifs des autorités et les attentes des citoyens
	2. Une politique d'intégrité et l'application des principes de la CP 3
	3. Une Zone de Police créative et ouverte à l'innovation
	4. Une politique respectueuse des enjeux climatiques et du respect de l'environnement
4. Communication - Gestion de l'information	1. Une Gestion de l'Information Opérationnelle performante
	2. Une Communication Interne et Externe optimisée
	3. Une visibilité accrue de nos actions - Proximité avec le citoyen
5. New way of working – Digitalisation	1. Une portabilité de nos missions
	2. Une mise en œuvre accompagnée des nouvelles formes d'organisation du travail
	3. Des technologies au service des collaborateurs
6. Partenariat	1. Une confiance renforcée et mutuelle avec les partenaires



3.3.2.Plans tactiques

- **Objectif 1.1 : « Une Zone de Police agile reposant sur la responsabilisation et l'implication de tous les services / collaborateurs »**
 - **1.1.1 Mise en place et promotion d'une culture de management participatif au sein de la Zone de Police via divers principes de management et de fonctionnement de la Zone de Police**
 - La Direction de la Zone de Police est effectuée par un Comité Directeur composé du Chef de Corps et deux Directeurs (domaine opérationnel et domaine non opérationnel) – Voir organigramme
 - **1.1.2 Prises de décisions stratégiques par le Comité Directeur**
 - Nombre de réunions hebdomadaires du Comité Directeur (registre One Note)
 - Diffusion des comptes-rendus auprès des Directeurs et des Chefs de Service via RIO
 - **1.1.3 Mise en place d'un Comité Directeur Elargi (chefs de service) qui se réunit de manière mensuelle.**
 - Nombre de réunions annuelle du Comité Directeur Elargi (registre One note)
 - Diffusion des comptes-rendus auprès de l'ensemble du personnel via RIO
 - **1.1.4 Organisation de réunions pour l'ensemble des cadres de manière régulière**
 - Nombre de réunions des cadres
 - **1.1.5 Projet de coaching pour les membres du Comité Directeur (à étendre par la suite)**
 - Nombre d'heures de coaching en 2022 et les années suivantes
 - **1.1.6 Gestion des inconvénients par enveloppe**
 - Mise en place d'une procédure de gestion autonome des inconvénients par les Chefs de Service (principe d'enveloppe)
- **Objectif 1.2 : « Une zone de police formatrice et attractive »**
 - **1.2.1 Priorisation de formations internes, en particulier en maîtrise de la violence (GPI 48, ...) au sein de la Zone de Police**
 - Taux de participation aux sessions GPI48
 - Stabilisation et maintien du nombre de moniteurs en maîtrise de la violence
 - **1.2.2 Développement d'un plan de formation/Encouragement de toutes les formes de promotion sociale et investissements en formation continuée**
 - Mise en place d'un plan de formations au niveau DRHM
 - Nombre d'heures de formation continuée
 - Nombre d'heures de formation de base (via des concours de promotion sociale)
 - Nombre de candidats parmi les membres de la Zone de Police en promotion sociale
 - Nombre de candidats qui réussissent les concours de promotion et les épreuves de cadre
 - Nombre de sessions d'informations et/ou de préparation développées par la Zone de Police en vue de la promotion sociale



- **1.2.3 Politique de recrutement dynamique**
 - Cellule de recrutement et nombre de membres de la Zone de Police au sein de celle-ci
 - Nombre d'outils de promotion développés (clips, affiches, ...)
 - Nombre d'actions de promotion du recrutement
 - Nombre d'heures de formation des membres des Commissions de Sélection
 - Nombre de points de contacts locaux en recrutement
 - Nombre de candidats
- **1.2.4 Politique de soutien aux formations universitaires ou études supérieures par les membres du personnel**
 - Développement d'un plan, proposition en Comité de Concertation de Base et mise en œuvre (prise en charge des frais/minervals, facilités de service, ...)
- **1.2.5 Réflexion quant à la construction d'une salle de formation et d'un dojo suite à la rénovation de la Gare du Centre en Commissariat**
- **Objectif 1.3 : « Une Zone de Police qui veille à l'égalité des chances et le respect du genre »**
 - **1.3.1 Projet discriminations au sein de la Zone de Police et désignation d'un référent**
 - Recrutement (suivi du taux de féminisation, ...)
 - Taux des membres du personnel ayant suivi la formation « Discriminations »
 - Inventaire des actions effectuées en ce domaine
 - Maintenir à jour le Site Sharepoint « Discriminations » (informations)
 - **1.3.2 Promouvoir le recrutement d'une personne avec un handicap (emploi AVIQ) au sein de la Zone de Police**
 - Profil à définir et recrutement à initier (retranscription de certaines écoutes via une personne malvoyante ?)
- **Objectif 1.4 : « Une Zone de Police reconnue pour son savoir-faire »**
 - **1.4.1 Analyse de la confiance de la population envers la Police (benchmarking)**
 - Analyse des résultats du Moniteur de Sécurité et présentation aux Autorités
 - **1.4.2 Veiller à recueillir les besoins (objectifs) et la satisfaction des autorités (résultats obtenus) dans le cadre de nos actions en fonction des moyens mis à disposition**
 - Organisation de deux Conseils Zonaux de Sécurité par an pour évaluer les résultats de l'année précédente et déterminer les objectifs
- **Objectif 2.1 : « Une politique de bien-être des collaborateurs »**
 - **2.1.2 Fonctionnement et concertation syndicale positive**
 - Nombre de Comité de Concertation de Base techniques (min 4 rencontres/an)
 - Nombre de Comité de Concertation de Base (min 4 rencontres/an)
 - Réalisation d'une enquête psycho-sociale en juin 2022



- **2.1.3 Formation du Conseiller en Prévention au sein de la Zone de Police et intégré avec le SIPP commun de la Ville/Développer une approche Bien-Etre au travail (BET)**
 - Nombre d'analyses des accidents de travail
 - Plan annuel et plan global de prévention
 - Rapports et plans d'action annuels
- **2.1.4 Pratique du sport et aménagement d'une salle de sport**
 - Note sur la pratique du sport à finaliser avant fin 2022
 - Nombre d'heures consacrées à la pratique du sport au sein du personnel
 - Acquisition de matériel et mise à disposition d'une salle de sport
 - Budget alloué à cet objectif
 - Nombre d'accès annuels à la piscine de La Louvière
- **2.1.5 Offre de la Gestion des Ressources Matérielles relative au bien-être des membres du personnel sur le plan logistique (masse habillement, ...)**
 - Mettre à jour l'application pour la commande des éléments de la masse d'habillement
 - Nombre de commandes annuelles
- **2.1.6 Information de la Gestion des Ressources Humaines relative au bien-être des membres du personnel sur le plan du statut (maladies, accidents, sécurité, ...)**
 - Mise à jour du site Sharepoint avec l'ensemble des données mises à jour
- **2.1.7 Réaménagement du magasin de la logistique (meilleur cadre de travail, amélioration de l'efficacité des magasiniers, meilleur service)**
 - Mise en œuvre des travaux et déménagement
- **Objectif 2.2 : « Un environnement de travail agréable et sécurisé »**
 - **2.2.1 Politique de sécurisation des sites de la Zone de Police et développement d'une politique de prise en charge des visiteurs**
 - Nombre d'acquisitions de matériel lié à la sécurité du personnel et/ou des infrastructures
 - Rédaction et finalisation d'une note et d'une procédure concernant la prise en charge des visiteurs
 - **2.2.2 Renouvellement du matériel pour le personnel (véhicules, matériel informatique, ...)**
 - Nombre de véhicules acquis par an
 - Nombre de PC remplacés par an
 - Nombre de mobiliers remplacés par an
 - **2.2.3 Projets de construction des sites de Strépy-Bracquegnies, de Haine-Saint-Pierre, du Commissariat de la Gare du Centre et embellissement des lieux de travail**
 - Inventaire des travaux effectués durant le mandat
 - Budget alloué à ces travaux



- **2.2.4 Réflexion sur la construction d'un stand de tir à proximité du Commissariat de la Gare du Centre (partenariat privé)**
 - Rédaction d'un projet et/ou d'une convention
- **2.2.5 Projection des réaffectations sur le Site de Baume après la construction du Commissariat de la Gare du Centre**
 - Suppression des modulaires au sein du site de Baume
 - Destination des anciens logements (si possible à désaffecter)
- **Objectif 3.1 « Une Zone de Police en développement continu reposant sur une planification stratégique efficace et l'obtention de résultats par rapport aux objectifs des autorités et les attentes des citoyens »**
 - **3.1.1 Organisation de minimum deux Conseils Zonaux de Sécurité par an**
 - Rédaction d'un Plan Zonal de Sécurité tous les six ans
 - Rédaction d'un plan d'action annuel et suivi des priorités
 - **3.1.2 Plan d'action des activités opérationnelles à mener en fonction des priorités du PZS**
 - Rédaction et suivi d'un plan annuel d'activités Opérationnelles
 - **3.1.3 Réunion de Coordination Opérationnelle (RCO)**
 - Nombre de réunions de Coordination Opérationnelles - RCO (en principe chaque jour)
 - Nombre de suivis et de thématiques initiés en RCO
 - **3.1.4 Entretiens d'activités (3/an) avec les Chefs de Service où l'ensemble des indicateurs sont analysés (plan de gestion)**
 - Nombre d'entretiens d'activités par an
 - **3.1.5 Rapport annuel d'activité et publication externe (Autorités Judiciaire et Administrative, les membres du CZS, Conseil Communal, citoyens)**
 - Réalisation d'un rapport annuel
 - **3.1.6 Moniteur de Sécurité (sondage de la population en matière de sécurité)**
 - Réalisation à chaque édition et présentation aux Autorités et citoyens
 - **3.1.7 Veille et présence « active » de la Zone de Police sur les médias sociaux**
 - Recrutement d'un infographiste durant le mandat
 - Présence de la Zone de Police sur les médias sociaux
 - Nombre de publications de la Zone de Police
 - Evolution du nombre d'abonnés aux pages/sites de la Zone de Police
 - **3.1.8 Echanges et coordination entre les services communaux et la Zone de Police**
 - Réunions hebdomadaires Chef de Corps/ Bourgmestre (voir outil Projector)
 - Nombre de réunions HELIOS
 - Mise en place du logiciel WOCODO (amélioration des relations entre le Service « Population » et la Zone de Police)



- **3.1.9 Plan de Gestion**
 - Réunions de coordination avec la cellule Budget de la Ville
 - Réunions CRAC
- **3.1.10 Priorités et points d'attention sur le concept de Police de Proximité et sur l'Accueil des Victimes**
 - Capacité du SAPV
 - Procédures et formations visant à l'amélioration de la prise en charge des victimes en général et prioritairement des victimes de faits de violence
 - Capacités du Service Proximité (monitoring permanent)
- **Objectif 3.2 : « Une politique d'intégrité et l'application des principes de la CP 3 »**
 - **3.2.1 Capacité de 3% de la Zone de Police pour les missions d'Audit et de Contrôle Interne relatives aux principes de la Circulaire CP 3**
 - Présence du Service d'Audit et de Contrôle Interne (SACI) composé de 3 ETP (soit 1% de la capacité totale de la zone de police)
 - Rapport SACI mensuel transmis auprès de Monsieur le Bourgmestre
 - Données KLFP relatives aux activités du SACI
 - **3.2.2 Gestion de la procédure disciplinaire en dehors des capacités du SACI**
 - Capacité disponible au sein de la GRH quant aux missions de suivi en matière de discipline
 - Nombre d'enquêtes préalables (EP) attribuées en dehors du SACI
 - **3.2.3 Procédures internes dans le cadre du RGPD**
 - Recrutement d'un collaborateur au Service Juridique et création d'une Cellule Juridique/DPO
 - Mise en place de procédures RGPD
 - Nombre de déclarations REGPOL
 - Nombre d'incidents de sécurité de l'information
 - **3.2.4 Directives internes**
 - Publication annuelle du ROI mis à jour (Règlement d'Ordre Intérieur)
 - Nombre d'OGC (Ordre Général du Corps)
 - Nombre d'OGR (Ordre Général du ROI)
- **Objectif 3.3 : « Une Zone de Police créative et ouverte à l'innovation »**
 - **3.3.1 Créativité et projets ouverts à l'innovation (ex : bodycams)**
 - Inventaire des projets menés durant le mandat
 - Participation du Chef de Corps (ou représentant) à des réunions provinciales et nationales



- **Objectif 3.4 : « Une politique respectueuse des enjeux climatiques et du respect de l'environnement »**
 - **3.4.1 Politique d'investissement dans les enjeux climatiques et préservation de l'environnement**
 - Evolution du parc automobile « vert » (nombre de véhicules hybrides, électriques, CNG, ..)
 - Participation de la Zone de Police aux réunions POLLEC avec l'Autorité Communale
 - Quantité de combustibles liés au chauffage « vert »
 - Installation de panneaux solaires et bornes de rechargement
 - Intégration de critères visant à la désignation d'entreprises « éco-responsables » dans nos marchés publics
 - **3.4.2 Capacité d'enquête et actions dans le domaine de l'amélioration de l'environnement**
 - Maintien d'une entité spécifique dédié aux problématiques environnementales
 - Nombre d'heures du service Unité Verte
 - Nombre de Sanctions Administratives Communales (SAC) et contrôles dans ce domaine (dépôts clandestins)
- **Objectif 4.1 : « Une gestion de l'information opérationnelle performante »**
 - **4.1.1 Service OLDI (Observatoire Louviérois de la Délinquance et de l'Insécurité)**
 - Capacité OLDI à maintenir (1 Analyste Stratégique et 1 Assistant)
 - Nombre de réunions de Coordination Opérationnelles (RCO)
 - Nombre de demandes d'analyse et services demandeurs
 - Nombre de rapports de suivi OLDI (rapports annuels, PZS, ...)
 - Organisation d'entretiens d'activités tous les quatre mois avec les Chefs de Service
 - **4.1.2 Respect de la MFO-3 au sens du traitement de l'information judiciaire via le Carrefour d'Information Local (CIL)**
 - Capacité du CIL à maintenir
 - Suivi des délais impartis pour le traitement des diverses procédures (signalements, alimentation BNG, ...)
 - Intégration i-police à développer
 - **4.1.3 Informatisation de nos outils de travail et de traitement**
 - Installation WOCODO et PATLOC (modules FOCUS)
 - Extension de FOCUS (nombre devices, missions suivies, ...)
 - Acquisition d'un système de prise de rendez-vous en ligne
 - Nombre de pièces PACOS
 - Nombre d'ANPR et suivi des hits



- Formations pour le personnel quant à l'utilisation du programme RIO (Registre IN-OUT)
- **Objectif 4.2 : « Optimaliser la communication interne et externe de la Zone de Police »**
 - **4.2.1 Communication externe de la Zone de Police et développement de notre présence sur les réseaux sociaux**
 - Recrutement d'un Consultant en infographie au sein de la Cellule « Communication »
 - Nombre de publications
 - Nombre d'abonnés à nos médias sociaux
 - Publications diverses (bulletin communal, rapports annuels, ...)
 - **4.2.2 Développer les outils de communication interne via le Sharepoint et la suite MICROSOFT**
 - Site Sharepoint pour chaque service
 - Développer le concept de WIKIPOL durant le mandat
 - Archivage et suivi des pièces via le registre RIO
 - Optimiser les divers moyens de communication (mail, RIO, Teams, ...)
- **Objectif 4.3 : « Une visibilité accrue de nos actions - Proximité avec le citoyen »**
 - **4.3.1. Plan d'action pour les missions du Service « Proximité » et présence des gestionnaires de quartier sur le terrain**
 - Nombre de patrouilles extérieures de proximité
 - Plan d'action et de priorisation pour le Service Proximité
 - Construction des infrastructures de Strépy-Bracquegnies et Haine-Saint-Pierre
 - Suivi des capacités en proximité
 - **4.3.2 Patrouilles pédestres et cyclistes**
 - Nombre d'heures de patrouilles cyclistes et pédestres (avec ou sans maître-chien) – Distinction Centre Ville et hors Centre Ville
 - Nombre d'heures de présence aux abords des écoles
 - **4.3.3 Visibilité de nos contrôles**
 - Acquérir et développer l'outil informatique PATLOC dans FOCUS
 - Nombre de personnes et véhicules contrôlés
 - Campagne « La police Veille » : nombre de demandes
 - Suivi des délais d'intervention de nos équipes
 - Nombre d'opérations de contrôle et visibilité (campagne fin année, opérations thématiques, TEC, ...)
 - Missions de sécurisation : Nombre de véhicules et de personnes contrôlés, de saisies, ...
 - Nombre de publications (presse, médias sociaux,...) sur l'organisation de nos contrôles
 - Dans le cadre des contrôles « alcoolémie », recenser le nombre de contrôles positifs



- Augmenter le nombre de contrôles concernant la conduite sous influence (nombre de tests salivaires réalisés)
- **Objectif 5.1 : « Une portabilité de nos missions »**
 - **5.1.1 Solutions de portabilité des outils informatiques**
 - Nombre de connexions possibles à BESECURE (minimum 40)
 - Nombre de devices (tablettes et smartphones) pour le personnel opérationnel
 - Développer WOCODO pour les domiciliations
 - Développer PATLOC pour les patrouilles
- **Objectif 5.2 : « Une mise en œuvre accompagnée des nouvelles formes d'organisation du travail »**
 - **5.2.1 Promotion du télétravail pour un ensemble de missions**
 - Nombre d'heures de prestations en télétravail (NWoW)
- **Objectif 5.3 : « Des technologies au service des collaborateurs »**
 - **5.3.1 Outils informatiques et technologies au service/en soutien des membres du personnel**
 - Analyses relatives à l'utilisation des bodycams et éventuelle extension
 - Acquisition d'ANPR
 - Réflexion sur d'autres outils (reconnaissance faciale, signature digitale/électronique, ...)
 - Acquisition d'une base informatique et développement d'une procédure d'inventaire de nos matériels et stocks
- **Objectif 6.1 : « Une confiance renforcée et mutuelle avec les partenaires »**
 - **6.1.1 Organes de collaboration reprenant les acteurs principaux en terme de sécurité au niveau de l'Administration Communale afin de coordonner les actions de prévention et de sécurisation**
 - Nombre de réunions HELIOS
 - Projets développés et protocoles éventuels
 - Promouvoir les actions impliquant d'autres partenaires (TEC, SNCB, ...)
 - Nombre de réunions CSIL

3.3.3. Adaptation de la structure organisationnelle

La structure de la Zone a été fortement adaptée durant le premier mandat.

Il sera donc essentiel de garantir, durant le second mandat, une certaine stabilité et d'éviter les multiples changements. Evidemment, la structure doit rester souple et évolutive, en fonction de l'évaluation continue, des constats posés et des besoins. Les adaptations éventuelles seront donc limitées autant que possible.

3.3.4. Procédure d'amendement

Dans le cadre des rencontres semestrielles avec les autorités au sein du Conseil Zonal de Sécurité, un bilan du fonctionnement de l'organisation sera posé, au minimum une fois l'an, et pourra, le cas échéant, susciter des réflexions en vue de modifier certaines priorités et/ou des objectifs de la présente lettre de mission.



3.4. Processus de travail

3.4.1. Tâches principales

Le Comité Directeur est chargé de l'exécution des diverses missions légales de la Zone de Police, avec une répartition des tâches opérationnelles et non opérationnelles.

Un management participatif et délégué est mis en œuvre au sein de la Zone de Police. La répartition des tâches opérationnelles est essentiellement basée sur les fonctionnalités de la PLP 10 et la coordination est assurée par le Directeur des Opérations.

3.4.2. Processus primaires et de soutien

Un règlement d'ordre intérieur (R.O.I.) a été élaboré lors du premier mandat. Ce dernier est mis à jour annuellement par le biais d'ordres généraux relatif à ce règlement (OGR). Chaque OGR reste soumis à la concertation au sein du C.C.B. avant diffusion.

Les autres directives sont communiquées par le biais d'Ordres Généraux du Corps (OGC). La diffusion des OGR et OGC s'effectue via un Sharepoint interne.

La description des tâches s'effectue essentiellement via les descriptifs de chaque fonction au sein de la Zone de Police. Une harmonisation de ceux-ci pourrait être envisagée selon les capacités disponibles.

Le programme d'archivage RIO est utilisé pour le suivi des processus et les diverses tâches et suivis sont attribués par le biais de cette application.

Enfin, l'information et la coordination des processus se complètent par l'organisation de Comités Directeurs hebdomadaires et de Comités Directeurs Elargis mensuels. Les rapports de réunion sont proposés et alimentés via One Note (Sharepoint) et archivés dans RIO.

Quotidiennement, la Direction des Opérations organise également une réunion de Coordination Opérationnelle (RCO).

Un INPP (gradé de terrain – GT) est présent 24/24h dans la Zone de Police pour la coordination des équipes sur le terrain. Un OPA est contactable et rappelable entre 17h et 8h chaque jour et le Week-end. La fonction d'Officier de Police Administrative est assurée par la Direction des Opérations chaque jour ouvrable de 8h à 17h.

3.4.3. Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion s'effectue à trois niveaux :

1. Stratégique
 - a. Plan de Gestion budgétaire (CRAC) quinquenal
 - b. Budget annuel et rapport annuel d'activités (approbation par le Conseil Communal et la Tutelle Provinciale)
 - c. Conseil Zonal de Sécurité quant à la priorisation de nos missions (rapport annuel d'activités)
2. Opérationnel
 - a. Entretiens d'activités internes (minimum 3/an pour chaque service)
 - b. Comités Directeurs Elargis
 - c. Rapport annuel d'activités et objectifs PZS
 - d. Suivi et contrôle du Chef de Corps, des Directions et du SACI
3. Tactique



- a. Réunions de Coordination Opérationnelles
- b. Rôle de chaque Chef de Service et de chaque élément de la chaîne hiérarchique

3.5. Management des collaborateurs

Un management participatif et délégué est mis en œuvre au sein de la Zone de Police.

Notre cadre organique comporte 329 ETP mais le cadre budgété accordé au début du mandat est de 309 (un accord prévoyait l'évolution à 314 en 2021 mais cet objectif a été revu début 2022 dans le cadre du Plan de Gestion 2022-2027).

L'organigramme est adapté de manière régulière en fonction de l'évolution du personnel, des besoins en matière de sécurité et des priorités des Autorités. L'objectif vise toutefois à une certaine stabilité de l'organisation.

Diverses initiatives sont prises ou développées dans les domaines suivants :

- Recrutement et Sélection visant à faire face aux pénuries de personnel et aux départs prévisibles de collaborateurs (voir objectif 1.2.3)
 - Principe d'anticipation des départs avec ouverture d'emplois
 - Fonctionnement avec un cadre budgété de 309 ETP (souplesse concernant les part-times, ...)
 - Création d'une cellule recrutement
 - Mise en œuvre d'actions de recrutements (participation à des salons, épreuves de recrutements, vidéo de présentation, ...)
- Politique de diversité (voir objectif 1.3)
 - Désignation d'un référent en matière de diversité
 - Taux de représentativité au sein du Corps (féminisation, multiculturalité, ..)
 - Formations internes dans ce domaine et sensibilisation du personnel
 - Actions diverses (Journée de la Femme, ...)
 - Site Sharepoint d'informations à cet effet
- Développement de carrière, de rotation des emplois, de la fierté d'appartenance (désir de s'investir à long terme)
 - Blason et identité visuelle de la Zone
 - Devise
 - Politique interne d'attribution des fonctions (ouverture de chaque emploi vacant en interne avant l'externe, ...)
 - Encadrement/Développement des compétences
- Mise à jour des profils de fonction
 - Harmonisation des profils dans leur élaboration
- Préparation de plans de formations (généraux) en fonction des besoins de l'organisation et des collaborateurs
 - Acquisition et/ou élargissement des connaissances et des compétences des collaborateurs, transfert de connaissances au sein de l'organisation
 - Formation ciblée et formation continue diversifiées en rapport avec l'emploi exercé, le développement des compétences "on the job" ;
- Communication interne et dialogue mutuel
 - Sharepoint dans chaque service => Wikipol
 - Recrutement d'un infographiste
- Coopération et cohésion au sein de l'entité (voir objectif 2.1)
 - Politique pour la pratique du sport
 - Aménagement des cafeterias
 - Teambuildings annuels
- Poursuite de l'intégrité morale et de la conduite éthique des collaborateurs (politique d'intégrité)
 - Voir objectif 3.2



- Promouvoir le bien-être des travailleurs, analyses préventives des risques liés aux postes de travail provoquant des accidents du travail
 - Voir objectif 2.1.3
- Evaluation de la satisfaction des collaborateurs au travail
 - Réaliser une enquête psychosociale
- Politique d'absentéisme
 - Analyse du facteur de Bradford
 - Rencontre trimestrielle avec médecin SEPP et médecin contrôle
 - Suivi des accidents de travail et des mi-temps médicaux
- Collaboration avec des contractants ou des consultants externes.

3.6. Management des moyens

Dans le domaine des moyens et leur utilisation, les activités de la Zone de Police sont développées de manière efficace et effective. Un effort sera également mené pour contribuer à la réduction de notre empreinte sur l'environnement dans nos acquisitions (véhicules, chauffage essentiellement).

La plupart des leasings seront limités à une partie des combis de l'INTER et de l'UMSR et le parc radio. Pour divers moyens matériels (véhicules, PC, radios, devices informatiques), une politique d'acquisition et de renouvellement récurrent sera menée. A titre d'exemple, le parc automobile est composé de 61 véhicules dont le remplacement est planifié tous les 8 ans, soit 7 à 8 véhicules par an, pour un montant de 400.000 à 450.000 € par an.

La Zone de Police s'inscrira dans le développement d'actions/mesures dans les domaines suivants en particulier :

- Numérisation et transformation numérique
- Sécurité des données et des échanges de données (*cybersécurité*)
- Mesures/procédures pour respecter le GDPR
- Acquisition ou renouvellement des technologies de l'information et de la communication (TIC)
- Applications informatiques facilitant nos missions
 - Prise de Rendez-vous en ligne
 - PATLOC/WOCODO (extensions FOCUS)
 - Planification des équipes
- Nouvelles technologies (ANPR, caméras intelligentes, ...)
- Acquisition ou renouvellement des moyens de protection et d'armement
- Acquisition/construction, modernisation ou rénovation de bâtiments, déménagement
 - Construction des sites de proximité à Strépy-Bracquegnies et Haine-Saint-Pierre
 - Construction du Commissariat de la gare du Centre
- Acquisition, renouvellement et équipement spécial du parc de véhicules
- Utilisation durable de l'énergie, des choix de véhicules et des matériaux
- Coopération avec les partenaires
 - Partenariat avec certains marchés de la Ville
 - Implication d'intercommunale (IGRETEC) pour le suivi des chantiers
- Implication des collaborateurs et du Conseiller en Prévention dans les nouvelles acquisitions

Via le Plan de Gestion de la Commune (soumis au CRAC) et les suivis annuels du budget, les moyens financiers seront prévus et suivis pour ces activités.



3.7. Coopération et échange avec les partenaires

Les relations de la Zone de Police avec les Autorités (et leurs services), à savoir le Parquet de Mons et la Ville de La Louvière, sont essentielles. Via son rôle, le Chef de Corps assure essentiellement les relations via sa présence régulière aux CRA (Concertation de Recherche de l'Arrondissement), aux séances des Collèges et Conseils Communaux.

En tant que Zone de Police monocommunale, les liens et relations sont importants et réguliers dans le cadre de l'exercice de nos missions avec l'ensemble des services communaux ou paracommunaux. En particulier, il convient d'établir une coordination avec les services communaux suivants :

- Service Population
- Service Travaux
- Service Police Administrative
- Service Mobilité
- Cabinet du Bourgmestre
- Maison des Sports (stade de football et organisations sportives,...)
- Gestion Centre-Ville (et Animation de la Cité) : éducateurs de rue, gardiens de la paix,
- CPAS
- Maison des jeunes

Dans le cadre du fonctionnement de la Police Intégrée, la Zone de Police se coordonne évidemment avec la Police Fédérale (DCA Hainaut, PJF Mons-Tournai, PJF Charleroi) et les Zones de l'ex-arrondissement de Mons, ainsi que les Zones voisines (ZP Mariemont et ZP Binche-Anderlues). Des réunions et rencontres régulières permettent les échanges avec ces divers services.

Enfin, divers autres partenaires spécifiques peuvent être repris comme suit :

- Association des commerçants
- Clubs sportifs : RAAL, URLC, ...
- SNCB, TEC, ...
- Etablissements scolaires
- Associations diverses : vie féminine, ...

3.8. Communication externe et responsabilité

La communication tant interne qu'externe est essentielle au niveau du fonctionnement d'une Zone de Police.

Via l'évolution des moyens technologiques, la Zone de Police s'efforcera d'être présente sur les divers réseaux sociaux pour communiquer auprès de la population, tant pour des messages de prévention, d'informations ou par la transmission des résultats de nos actions. Evidemment, les canaux de communication « classiques » restent essentiels pour toucher l'ensemble de la population.

Le Bulletin Communal et la presse restent donc des moyens incontournables pour informer le citoyen malgré une place de plus en plus prépondérante de l'information digitalisée. Une coordination sera organisée avec le service communication de la Ville ainsi qu'avec le Magistrat « presse » du Parquet.



La notion de rendre-compte figure parmi les axes du Community Policing et de la circulaire CP 3.

Le Chef de Corps rend compte au minimum à deux reprises par an, via le Conseil Zonal de Sécurité, des résultats obtenus par la Zone de Police et la fixation de nouveaux objectifs.

Le rapport annuel de la Zone, sur lequel une attention particulière a été portée avant 2021, conservera un axe essentiel d'informations et de rendre-compte.

En interne, le développement des sites Sharepoint (et de Wikipol) doit constituer un volet d'attention des divers services.

Enfin, il est essentiel que la Zone de Police veille à la communication au sein de la Police Intégrée afin de promouvoir son image, son dynamisme en vue de favoriser le recrutement. Une attention spécifique sera également accordée à cet aspect. Le blason et la devise de la Zone de Police constituent également des moyens d'identification et d'appartenance sur lesquels il convient de se reposer.



4. Conclusion

En conclusion et de manière synthétique, les 17 objectifs stratégiques, qui seront développés durant le mandat, peuvent être repris dans 6 domaines généraux comme suit :

DOMAINE	OBJECTIFS
1. Image de la Zone - Culture interne	1. Une Zone de Police agile reposant sur la responsabilisation et l'implication de tous les services / collaborateurs
	2. Une Zone de Police formatrice et attractive
	3. Une Zone de Police qui veille à l'égalité des chances et le respect du genre
	4. Une Zone de Police reconnue pour son savoir-faire
2. Bien-Etre au travail	1. Une politique de bien-être en soutien des collaborateurs
	2. Un environnement de travail agréable et sécurisé
3. Innovation -Qualité	1. Une Zone de Police en développement continu reposant sur une planification stratégique efficace et l'obtention de résultats par rapport aux objectifs des autorités et les attentes des citoyens
	2. Une politique d'intégrité et l'application des principes de la CP 3
	3. Une Zone de Police créative et ouverte à l'innovation
	4. Une politique respectueuse des enjeux climatiques et du respect de l'environnement
4. Communication - Gestion de l'information	1. Une gestion de l'information opérationnelle performante
	2. Une communication interne et externe optimisée
	3. Une visibilité accrue de nos actions - Proximité avec le citoyen
5. New way of working – Digitalisation	1. Une portabilité de nos missions
	2. Une mise en œuvre accompagnée des nouvelles formes d'organisation du travail
	3. Des technologies au service des collaborateurs
6. Partenariat	1. Une confiance renforcée et mutuelle avec les partenaires

