

Lettre de mission 2019 - 2024

28 SEPTEMBRE 2020

ZONE DE POLICE SYLLE ET DENDRE
CDP Thierry DIERICK



Avant-propos

Tout Chef de Corps qui entame un mandat a pour obligation de rédiger une lettre de mission. De quoi s'agit-il exactement ? Bien que les textes qui régissent le fonctionnement de la police intégrée y fassent référence, il n'y pas de réelle définition de ce que recouvre cette notion.

La lettre de mission est en soi un document que le Chef de Corps élabore en vue de déterminer le cadre de la mission qui lui a été confiée sur la base de sa désignation à cette fonction. La lettre de mission est dressée pour la durée de l'exercice de la mission confiée, soit cinq ans au maximum. Elle pourra cependant être adaptée, sur proposition de l'autorité concernée ou bien du mandataire, suite à des modifications essentielles des objectifs du mandat à atteindre et/ou des moyens mis à disposition pour ce faire.

Cette lettre de mission détermine donc la manière avec laquelle je dois mener à bien mon mandat. Elle ne se limite pas à une simple déclaration d'intention, mais fixe les orientations souhaitées pour les années à venir.

« Un rêve écrit avec une date devient un objectif. Un objectif décomposé en plusieurs étapes devient un plan. Un plan soutenu par des actions devient REALITE. »

Je souhaite donc que cette lettre de mission puisse être traduite en actions concrètes et nous guider dans l'évolution de notre fonctionnement. J'ai fait le choix d'utiliser régulièrement dans ce document la première personne du pluriel car je considère que les objectifs définis doivent être « partagés et portés » par l'ensemble de l'équipe.

Comme le prévoit l'article Article VII.III.39 du PJPOL, cette lettre de mission a été validée au Conseil de police en date du 28 septembre 2020.

Notre défi

Dans la réalisation des missions qui nous sont imparties, nous contribuons à la promotion d'une relation de confiance entre la police et le citoyen, à une offre d'un service de qualité, au bien-être des collaborateurs, à l'évolution des pratiques professionnelles à l'ère du numérique...

De par les spécificités de notre zone de police, nous apportons une attention soutenue au déploiement d'une police de proximité. Celle-ci s'inscrit avant tout dans la notion de service à rendre aux citoyens. Chacun d'entre nous doit par conséquent s'imprégner des attentes de la population, analyser ses demandes et adapter son approche professionnelle en vue d'apporter une réponse adéquate. Continuellement, œuvrant sur les causes des problèmes auxquels nous sommes confrontés, nous recherchons des solutions pérennes contribuant à la qualité de vie de notre population. Nos capacités professionnelles sont ainsi mises à la disposition du citoyen pour tenter d'améliorer leurs conditions de vie dans nos six communes.

La notion de visibilité du policier n'est pas l'apanage d'une seule fonction : si celle de l'inspecteur de quartier reste utile pour répondre à cette demande, elle ne doit pas rester la seule. Chaque fonctionnalité doit être envisagée afin de répondre à ce souhait. L'organisation générale de notre zone de police doit s'articuler logiquement autour de cette légitime attente. S'il est utile de travailler sur cette visibilité, elle ne sera toutefois rien sans soutenir un certain sens du service public dans le chef de l'ensemble des membres qui composent notre zone de police. Pour obtenir ce résultat, il est nécessaire de promouvoir cette approche par une gestion adaptée, mais également en mettant à disposition les outils et autres formations utiles pour engendrer une démarche professionnelle centrée sur la notion de recherche de la qualité.

« Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes femmes et hommes le désir de la mer. »

Un rapide aperçu

Culture organisationnelle

- Une zone de police au service sa population
- Une zone de police agile reposant sur la responsabilisation et l'implication de tous les services / collaborateurs
- Une zone de police reconnue pour son savoir-faire

Bien-être

- Un environnement de travail idéal
- Une politique de bien-être en soutien des collaborateurs

Qualité

- Une zone de police créative et ouverte à l'innovation
- Une zone de police en développement continu reposant sur une planification stratégique efficace et l'obtention de résultats
- Une recherche d'efficience par le biais de la mutualisation
- Une gestion prospective du capital humain

Intelligence dans l'action

- Une gestion de l'information opérationnelle contribuant à la performance de notre zone de police

Communication

- Une communication interne optimisée
- Une visibilité accrue sur nos actions
- Une zone de police clairement identifiée auprès de sa population et de ses parties prenantes

New world of working

- Une mise en oeuvre accompagnée des nouvelles formes d'organisation du travail
- Des technologies au service des collaborateurs

Culture organisationnelle

La culture organisationnelle se décrit généralement comme l'ensemble des croyances, des valeurs et des attitudes d'une organisation, et comment celles-ci influencent le comportement des collaborateurs. La culture organisationnelle peut aussi affecter l'expérience des citoyens qui interagissent avec notre zone de police. Intégrés progressivement, les différents principes repris ci-dessous doivent orienter la culture organisationnelle de notre zone de police.



UNE ZONE DE POLICE AU SERVICE DE SA POPULATION

Dans le cadre de notre orientation externe¹, nous devons anticiper et faire évoluer nos processus de travail. Nous devons instaurer avec la population une relation fondée sur l'écoute et le dialogue. Une évolution de notre stratégie et de nos processus doivent permettre une évolution encore plus positive de la perception de notre action par la population. Nous devons donc anticiper, ne plus attendre qu'une infraction soit commise, qu'il y ait une victime pour réagir. Passer d'une logique réactive à une véritable volonté d'anticipation permettra une meilleure adéquation entre notre action et les attentes de la population.

En apportant toute l'attention nécessaire aux normes déontologiques et éthiques, Il importe de mettre à profit nos facultés de discernement en acquérant la capacité de mobilisation de l'ensemble des compétences nécessaires pour faire face à une situation donnée. La formation et l'accompagnement doivent être à la base de cette évolution et guider chacun de nos collaborateurs dans l'acquisition ou le renforcement de ses compétences.

Enfin, nous devons veiller à satisfaire de manière durable les attentes de la population.

¹ Un des cinq piliers de la fonction de police orientée vers la communauté

UNE ZONE DE POLICE AGILE REPOSANT SUR LA RESPONSABILISATION ET L'IMPLICATION DE TOUS LES SERVICES / COLLABORATEURS

Face à un environnement complexe et en évolution permanente, notre zone de police doit pouvoir réagir vite, adapter son organisation et son offre de services, anticiper les évolutions nécessaires... Nous devons à cette fin mettre en œuvre des stratégies spécifiques qui se traduisent notamment par l'adoption d'un management « agile ».

Nous souhaitons rendre notre zone de police plus efficace en clarifiant la place ainsi que le rôle de chacun de nos services et de nos collaborateurs, en développant chez tous la notion de responsabilité et en renforçant l'accompagnement de proximité par le biais du management intermédiaire.

Tenant compte de l'échelle de notre zone de police, nous devons maintenir une certaine polyvalence dans le chef des membres du personnel. Il s'agit d'une garantie pour notre zone de police de garder une certaine stabilité, même lorsqu'il y a lieu de faire face à des situations plus critiques exigeant l'engagement d'un nombre plus conséquent de collaborateurs.

UNE ZONE DE POLICE RECONNUE POUR SON SAVOIR-FAIRE

Notre zone de police peut et doit toujours parfaire son image et son action. Elle peut y parvenir en s'appuyant sur l'engagement de tous les jours de ses collaborateurs, par une relation renouvelée avec la population et par la promotion d'une véritable police de proximité.

Au travers de son efficacité, notre zone de police doit inspirer la confiance de ses différentes parties prenantes et générer un sentiment de fierté auprès de ses collaborateurs.

Bien-être

Tout employeur est tenu de promouvoir le bien-être au sein de son organisation. Cela passe par la prévention des risques, les moyens collectifs et individuels de protection, ou encore la formation et l'information des collaborateurs. Durant les prochaines années, nous souhaitons mener à bien certains projets qui devraient contribuer au bien-être des collaborateurs.



UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL IDEAL

Par le biais d'une concertation accrue, les modalités de fonctionnement au sein de la zone de police seront revues et formalisées dans un règlement d'ordre intérieur. Celles-ci veilleront à un juste équilibre entre nos obligations en tant que service public et le bien-être des collaborateurs. Le cadre de fonctionnement ainsi fixé doit être clair pour tous et apporter suffisamment de souplesse dans sa mise en œuvre.

Au sujet de l'infrastructure, il faudra mener à bien le projet de construction du nouveau commissariat central et accompagner les collaborateurs par rapport aux changements engendrés. Ceux-ci devraient notamment concerner certaines modalités organisationnelles. Des solutions infrastructurelles doivent aussi être déployées pour les services de proximité d'Enghien et de Brugelette/Chièvres.

UNE POLITIQUE DE BIEN-ETRE EN SOUTIEN DES COLLABORATEURS

Notre intention consiste à développer une véritable politique de bien-être au profit des collaborateurs. L'élaboration de celle-ci sur papier ne constitue toutefois pas le seul but en soi ; elle doit en effet être transposée dans la pratique et expliquée. Grâce à une démarche participative, nous veillerons à aborder les problèmes les plus impactants par le biais des connaissances du terrain.

Pour atteindre nos objectifs, tous nos collaborateurs doivent aller dans le même sens, ensemble avec un bon esprit d'équipe. Des activités seront proposées afin d'accroître la cohésion entre les services et les collaborateurs.

Les causes de l'absentéisme doivent faire l'objet d'un examen minutieux. Sur base de cette analyse, nous chercherons à en comprendre les raisons et à mettre en place une politique de gestion réactive et proactive.

« La bonne personne, dotée de la bonne formation, au bon endroit, au bon moment ».

Les membres du personnel et les équipes peuvent avoir besoin d'un accompagnement spécifique pour accomplir leurs tâches et leurs missions. Pour cette raison, le processus de gestion des formations sera optimisé et le transfert des connaissances et du savoir-faire sera amélioré.

Le dialogue avec les partenaires sociaux fera l'objet d'une attention particulière. Il est important que celui-ci soit permanent, authentique et collégial. Il doit être un élément moteur dans l'évolution du fonctionnement de notre organisation.

Qualité

La qualité est l'aptitude à répondre aux exigences de notre population et de nos autorités. Ces exigences peuvent être explicites ou implicites. La qualité n'est pas seulement une affaire de bon sens, d'outils et de techniques. C'est un état d'esprit, une démarche de changement et une méthode qui impliquent tous les acteurs de la zone de police. Cela exige une prise de conscience collective et une évolution permanente de notre culture interne. Notre objectif est donc d'entretenir et d'améliorer encore nos capacités et performances globales pour satisfaire notre population et nos autorités.



UNE ZONE DE POLICE CREATIVE ET OUVERTE A L'INNOVATION

La mise en place d'un processus continu de réflexion, l'écoute des idées des collaborateurs ou des parties prenantes et la gestion de projets via diverses plateformes contribueront à l'innovation.

Cette démarche sera soutenue par le biais des modes organisationnelles implémentées et du management : les mécanismes structurels (groupes de projet, consultation des collaborateurs, suivi des attentes de la population et des autorités), les processus renouvelés (suivi des projets d'innovation, processus de décision au sein du comité de direction) et le déploiement de pratiques inspirantes (décloisonnement de la zone de police, participation à des réseaux, benchmarking).

Nous devons également aider les collaborateurs à développer leur créativité et leur capacité d'innovation.

UNE ZONE DE POLICE EN DEVELOPPEMENT CONTINU REPOSANT SUR UNE PLANIFICATION STRATEGIQUE EFFICACE ET L'OBTENTION DE RESULTATS

L'amélioration continue est une approche qui nous permet de constamment évoluer et d'améliorer nos processus de travail en mettant en place des projets plus ou moins conséquents mais aussi de simples changements. Il s'agit de se remettre en question et de fournir un effort continu pour améliorer le service offert à la population. L'amélioration de la stratégie de la zone police, de sa communication, du suivi de ses

résultats, des relations avec le citoyen et des processus de travail feront partie de la politique d'amélioration continue.

Notre plan zonal de sécurité devient assurément une référence incontournable en matière d'aide à la gestion. Il constitue un véritable carnet de route pour mener les développements organisationnels souhaités et déterminer les actions prioritaires à déployer face à la criminalité.

Sa traduction en actions spécifiques sera réalisée de manière concertée et fera annuellement l'objet d'un plan d'actions.

Il nous reviendra à prendre des mesures concrètes et ciblées en vue d'obtenir, voire de dépasser, les résultats escomptés.

La mise en œuvre de modes organisationnels adaptés, les associations éventuelles avec des partenaires, les évolutions générées par les infrastructures renouvelées ainsi que l'approche proactive et rigoureuse quant à la gestion des moyens permettront l'élaboration d'un véritable business plan.

UNE RECHERCHE D'EFFICIENCE PAR LE BIAIS DE LA MUTUALISATION

Afin d'optimiser notre fonctionnement, nous devons nous associer avec des zones de police voisines pour mener des projets en commun. Il est important de mutualiser nos efforts et renforcer l'efficacité de nos actions par le partage de bonnes pratiques, la mise en commun d'une capacité, l'échange d'expertises, le développement d'actions communes...

Des possibilités de mutualisation peuvent également être recherchées vers d'autres partenaires que les services de police.

UNE GESTION PROSPECTIVE DU CAPITAL HUMAIN

De la gestion du personnel au développement du capital humain, nous devons implémenter des processus RH adaptés, agiles et performants. Leur définition, leur cartographie et leur évolution seront au centre de nos priorités. Ces processus concernent la gestion prévisionnelle des emplois, le recrutement et la sélection des collaborateurs, l'intégration des nouveaux collaborateurs, le développement des compétences, l'accompagnement « administratif » des collaborateurs, la gestion des carrières et des promotions, le départ d'un collaborateur, la gestion des coûts du personnel, la communication interne...

Intelligence dans l'action

L'information est certainement l'outil le plus important pour le fonctionnement policier. Il s'agit d'une ressource qui prend de la valeur si on la partage adéquatement. Elle constitue notamment la base de l'action policière. Une gestion fluide et efficace de celle-ci est essentielle pour lutter contre la



criminalité et assurer la sécurité publique. "L'Intelligence Led Policing" ou fonction de police guidée par l'information², constitue un des fondements sur lesquels se base notre vision du travail policier. Les défis dans le domaine de la gestion de l'information pour notre zone de police sont nombreux.

UNE GESTION DE L'INFORMATION OPÉRATIONNELLE CONTRIBUANT À LA PERFORMANCE DE NOTRE ZONE DE POLICE

Par le biais du développement d'un processus spécifiquement dédié, le flux d'information doit être amélioré au sein de la zone de police. Le rôle de chacun et les canaux de transmission doivent être clairement identifiés. Si nécessaire, les collaborateurs doivent être accompagnés quant à leur utilisation.

Les démarches administratives à l'effet d'enregistrer les informations doivent être simplifiées et lorsque cela s'avère possible, elles doivent être standardisées.

Les informations traitées doivent être mises à profit pour orienter nos actions, promouvant de la sorte des approches proactive et préventive. Cet effort a pour but de substituer à l'action répressive classique qui intervient après le sinistre, une logique préventive qui vise à éviter le danger et les dégâts.

L'innovation technologique et une numérisation pointue doivent rendre l'échange d'informations et notre travail plus rapides, plus ciblés, plus efficaces et plus mobiles.

² Un des concepts de base de la police d'excellence

Communication

La stratégie de communication est un des enjeux les plus importants dans notre zone de police. Il s'agit tant de communication externe vis-à-vis des bénéficiaires de nos services mais aussi de communication interne qui permet d'établir un environnement bénéfique et favorable aux bons résultats. Dans ces deux types de communication, il est important de mettre en place une stratégie claire qui répond aux objectifs.



UNE COMMUNICATION INTERNE OPTIMALISEE

On attend de la communication interne, qu'elle informe les collaborateurs sur la vie de la zone de police, ses évolutions, ses objectifs Elle cherche aussi à rassembler l'ensemble des collaborateurs, autour d'une solidarité collective, du développement de l'organisation et des changements à conduire. La communication interne a également pour objectif de valoriser la culture de la zone de police et d'y faire adhérer l'ensemble des acteurs.

Nous souhaitons développer un plan de communication interne réaliste qui fixera les finalités, les types de message, les cibles, une stratégie et les canaux de communication.

A terme, tout collaborateur doit pouvoir accéder à l'information souhaitée via un canal bien connu et maîtrisé.

Des mesures doivent être prises afin de limiter l'infobésité. C'est ainsi que l'information doit être idéalement analysée et traitée avant sa mise à disposition. Il faut notamment veiller à ce qu'elle soit utile, précise, exacte et exhaustive.

UNE VISIBILITE ACCRUE SUR NOS ACTIONS

La communication externe regroupe l'ensemble des actions de communication entreprises à destination des publics externes à la zone de police.

Le rôle de la communication externe est fondamental pour l'image et la notoriété de notre zone de police, car c'est grâce à ses actions que la population et les différentes parties prenantes forgent leur opinion et leur attitude à notre égard. Il est alors essentiel qu'elle offre une image positive basée sur le savoir-faire, les résultats, l'offre de services et l'innovation. Pour y parvenir, nous devons utiliser de multiples canaux : relations publiques, relations avec les médias, présence lors d'événements, site Internet, médias sociaux, ...

Par le biais de la communication externe, nous devons également renforcer notre engagement de transparence sur nos activités. Celle-ci contribue au développement d'un service de police de proximité moderne, efficace et plus proche.

Un plan visant la communication externe sera aussi développé.

UNE ZONE DE POLICE CLAIREMENT IDENTIFIEE AUPRES DE SA POPULATION ET DE SES PARTIES PRENANTES

Qui dit communication, dit identité visuelle. L'identité visuelle est en soi l'ensemble des éléments graphiques qui permettent de nous identifier et qui véhiculent nos valeurs ou nos messages auprès du public. Cette personnalisation doit être réalisée à travers les stratégies de communication que nous mettons en œuvre, dont les supports de communication que nous utilisons.

New world of working

Le new world of working concerne la mise en oeuvre de nouvelles formes d'organisation au travail. Il s'agit d'un concept favorisant la flexibilité et les nouveaux modes de collaboration. Cette évolution repose en effet sur l'utilisation de nouvelles technologies. Ces dernières permettent aux collaborateurs d'avoir accès partout à l'information utile. Il est important de ne pas être à la traîne sur ce sujet, mais montrons nous plutôt avant-gardiste.



UNE MISE EN ŒUVRE ACCOMPAGNEE DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Le travail à distance (télétravail) sera mis en œuvre progressivement. La formalisation et la contractualisation des modalités de travail à distance feront l'objet d'une attention particulière. Il s'agit en effet de limiter les effets potentiellement négatifs d'une telle situation en encadrant autant que possible les conditions dans lesquelles se déroule effectivement le travail à distance.

Les futurs déménagements vers de nouvelles infrastructures constitueront des opportunités de réorganisation des espaces de travail internes.

Le new world of working suppose aussi une démarche de changement culturel autour de trois composantes centrales : flexibilité spatio-temporelle, travail collaboratif, management participatif. Notre évolution s'inscrira donc dans la confiance vis-à-vis du talent de nos collaborateurs. En organisant le travail d'une manière flexible, en encourageant le travail collaboratif et mettant en place un système de management participatif, les différents services et collaborateurs disposeront d'une certaine autonomie, et seront responsabilisés de manière à contribuer à la réalisation des ambitions de la zone de police d'une manière ouverte et collaborative.

DES TECHNOLOGIES AU SERVICE DES COLLABORATEURS

Le numérique et les nouvelles technologies révolutionnent depuis quelques années nos activités et plus précisément, l'organisation du travail. Nous devons impérativement nous organiser si nous voulons faire face à cette rapide évolution. Mêmement, nous devons soutenir nos collaborateurs dans le développement de compétences bien spécifiques, tournées vers l'utilisation de ces nouvelles technologies.

Celles-ci doivent avant tout être implémentées dans le but de faciliter la vie de nos collaborateurs mais également pour améliorer la gestion des flux d'information et simplifier la gestion administrative.

D'une manière générale, les nouvelles technologies transforment nos tâches, les manières de collaborer mais également de communiquer. Néanmoins, la principale difficulté réside dans le fait que nous devons impérativement nous tenir à jour face aux nouveautés. A cela s'ajoute une autre difficulté, celle de pouvoir être connecté partout et à tout moment, ce qui peut éventuellement poser des problèmes en ce qui concerne le droit à la déconnexion.

Conclusions

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

Cette lettre de mission a pour principale finalité de fixer une direction claire vers laquelle nous devons évoluer. Sachez que je m'investirai pleinement pour mener tout cela à bien. J'essaierai d'être un réel 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 à donner la tonalité souhaitée et le rythme adéquat. C'est avec confiance et fierté que je souhaite relever ce défi.

« La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer ».

3

³ Citation de Peter Drucker