



Lettre de mission

Chef de Corps de la Zone de Police des Hauts-Pays

2018 – 2022



1 Table des matières

Renseignements liminaires	3
Préambule	4
1 Cadre réglementaire.....	5
2 Autres sources d'inspiration.....	6
3 Un mandat pour relever des défis globaux	7
4 Mission – Vision – Valeurs.....	8
5 Politique et stratégie	10
5.1 Plan zonal de sécurité 2014-2017 (prolongé à 2019)	10
5.2 Les politiques locales	11
5.2.1 Le Parquet.....	11
5.2.2 Les Communes.....	11
6 Moniteur de sécurité 2018.....	14
7 Analyse « S.W.O.T. » de la zone de police.....	15
7.1 Points d'attention: fonctionnalités de base.....	15
7.2 Points d'attention: stratégie et gestion	16
8 Objectifs.....	17
8.1 Trois objectifs transversaux (O.T.)	17
8.1.1 Objectif transversal « Maitriser » O.T. 1.....	17
8.1.2 Objectif transversal « Innover » O.T. 2	18
8.1.3 Objectif transversal « Optimiser» O.T. 3	18
8.2 Quatre objectifs stratégiques (O.S.).....	19
8.2.1 Objectif stratégique « Consolider » O.S.1.....	19
8.2.2 Objectif stratégique « Converger » O.S. 2	20
8.2.3 Objectif stratégique « Appuyer » O.S. 3	21
8.2.4 Objectif « Mobiliser » O.S. 4.....	22
9 Moyens à disposition.....	24
9.1 Effectifs	24
9.2 Finances	24
10 Conclusions.....	26

Renseignements liminaires

Description du mandat	Mandat de chef de corps
Références administratives	ZP 5329 – Police des Hauts-Pays Rue de Belle-Vue 41 7370 Dour Tél : 065/75.15.45 Fax : 065/75.15.55 patrice.degobert@police.belgium.eu
Période couverte	08 mars 2018 au 07 mars 2023
Références	Arrêté royal du 23 février 2018 Publié au M.B. le 22 mars 2018
Date de la prestation de serment	Le 08 mars 2018
Approbation de la lettre de mission	Conseil de police du 02 avril 2019

Préambule

Si la Lettre de mission du mandataire trouve son origine dans les textes règlementaires, elle reste avant tout un exercice qui permet de faire converger des visions stratégiques ou politiques, parfois divergentes, vers des objectifs déterminés et des actions concrètes.

Ce texte s'inspire de diverses sources théoriques ou pratiques afin de dégager les grandes lignes de l'action du chef de Corps dans les 5 années de son mandat.

Il s'agit également de la première Lettre de mission réalisée dans la zone de police des Hauts-Pays, et ceci dans le cadre d'un premier mandat qui débute à l'aube d'échéances politiques et stratégiques importantes au niveau communal, provincial, régional et national.

Cette lettre de mission se veut empreinte de réalisme, de pragmatisme et de modernité.

L'accent y est mis sur les réalisations concrètes et les résultats attendus par les autorités, la population, les partenaires sociaux et les membres de la zone de police.

De leur côté, les autorités doivent garantir les moyens alloués à la réalisation de ces objectifs. Il faut également accepter qu'ils puissent être revus à la baisse si ces moyens faisaient défaut.

C'est toute l'idée de cette lettre de mission, qui est donc un contrat au bénéfice de tous si chacun en respecte les clauses.

De mon côté, je vous garantis ma volonté de maintenir les dynamiques amenant à des résultats visibles et concrets.

« Ce qui est difficile, ce n'est pas de mourir en héros, mais de résister sur le terrain avec des résultats concrets. »

Apocalypse bebe -Virginie Despentes

1 Cadre règlementaire

Cette lettre de mission s'inscrit dans le cadre du mandat du Commissaire divisionnaire Patrice Degobert, Chef de Corps de la Zone de police des Hauts-Pays.

Elle exécute les dispositions de la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux.

Dans ce cadre, la loi du 26 avril 2002 détermine en son article 66 une série de fonctions au sein de la police intégrée considérées comme des fonctions à mandat. La fonction de Chef de Corps fait partie de ces fonctions à mandat.

L'article 72 de cette même loi dispose que les fonctions à mandat sont exercées conformément à la lettre de mission qui contient les objectifs à atteindre ainsi que les moyens mis à disposition et grâce auxquels ces objectifs doivent être atteints. La lettre de mission doit être en adéquation avec les plans national et zonal de sécurité.

Les missions et les domaines de responsabilité du Chef de Corps d'une police locale figurent dans plusieurs textes dont voici un aperçu général.

- la loi du 05 août 1992 sur la fonction de police ;
- les articles 44 et 45 de la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux ;
- l'arrêté ministériel du 11 janvier 2006 fixant la description de fonction du Chef de Corps de la police locale et les exigences de profil qui en découlent.

2 Autres sources d'inspiration

En dehors des sources réglementaires, la Lettre de mission s'inspire également de textes qui définissent la stratégie, les missions et le cadre de référence de la police intégrée en général ou de la zone de police en particulier :

- le code de déontologie (Arrêté royal du 10 mai 2006)
- la circulaire ministérielle PLP¹ 10 du 09 octobre 2001 concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population
- le plan national de sécurité 2016-2019
- le plan zonal de sécurité 2014-2017 (prolongé jusqu'en 2019) ;
- les circulaires ministérielles CP² 1 du 27 mai 2003 (community policing), CP 2 du 3 novembre 2004 (développement organisationnel), CP 3 (maîtrise de l'organisation) du 29 mars 2011 et CP 4 (gestion négociée de l'espace public) du 11 mai 2011, ainsi que le texte vision « Vers l'excellence dans la fonction de police » de 2007 ;
- Le texte « Mission – Vision – Valeurs » de la zone de police des Hauts-Pays ;
- la note de M le Procureur du Roi de Mons « Directives générales de politique criminelle » du 27 juin 2018 ;
- la déclaration de politique communale 2019-2024 de Dour ;
- la déclaration de politique générale 2018-2024 de Quiévrain ;
- le Bilan-Programme de l'équipe du Bourgmestre d'Hensies (élections communales 2018) ;
- le programme du Bourgmestre de Honnelles (élections communales 2018) ;
- le rapport « Analyse de charge psychosociale – Service intervention » de SPMT/Arista du 15 septembre 2016 ;
- la présentation de candidature au mandat de chef de Corps au Conseil de police le 06 novembre 2017 ;
- une analyse « S.W.O.T. »³ globale de la zone de police du 30 mars 2018 ;
- le rapport intermédiaire du Moniteur de sécurité 2018.

¹ « PLP » signifie police locale – lokaale politie

² « CP » signifie Community policing, traduite par la fonction de police orientée vers la communauté.

³ Technique d'analyse permettant de faire ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (risques) liées à une organisation.

3 Un mandat pour relever des défis globaux⁴

Les prochaines années verront l'ensemble des services de police confrontés à des défis de plus en plus complexes tant dans le domaine sécuritaire que dans celui de la gestion.

Tout d'abord, la situation en matière de radicalisme impacte non seulement l'approche de notre travail sur le terrain, notamment dans la gestion des grands événements ou le recueil d'informations, mais elle touche également notre organisation interne.

L'attention des policiers se focalise sur leur propre sécurité plutôt que sur celle du public. Les organisations syndicales se font davantage le relais de ces inquiétudes. Il en résulte une charge supplémentaire en termes d'analyses de risques et d'investissements liés à la protection.

Ensuite, les policiers sont confrontés à une inflation législative sur tous les axes de leur action quotidienne, traduite ou non en circulaires à transposer à l'ensemble de l'organisation en maintenant les missions de base : circulation, sanctions administratives, procédure pénale,...

Dans un autre cadre, la révolution numérique représente également un défi important. Un public et des partenaires habitués à un accès immédiat et rapide à l'information ou, au contraire, réticents à utiliser les nouveaux outils, nous obligent, pour rester en phase avec la société, **à trouver des solutions innovantes.**

Celles-ci induisent également des apprentissages et des investissements importants en temps ou en moyens.

Enfin, la diminution ou la stagnation des moyens alloués représentent le plus grand défi à relever.

Comment maintenir un service de qualité alors que les moyens fédéraux se raréfient et que le niveau communal ne peut compenser à lui seul le déficit ?

Cette difficulté est encore amplifiée si les communes sont soumises à des plans de gestion imposés par le CRAC. La zone est alors impactée par une tutelle supplémentaire du niveau régional allant parfois à contre-courant de la réalité opérationnelle.

Mais cette complexification à la fois interne et externe ne doit pas faire oublier leur rôle de base aux services de police : **la sécurité de la société, le service aux citoyens et aux différentes autorités.**

La tentation du repli sécuritaire incompréhensible dans notre contexte local, doit absolument être écartée.

Nous devons rester visibles, accessibles et disponibles de façon qualitative pour la sécurité de tous.

Pendant mon mandat, j'aurai donc la charge de relever ces différents défis au sein de la zone des Hauts-Pays **afin de garantir la continuité et la qualité des services déjà rendus tout en proposant des solutions innovantes et même en bousculant les habitudes.**

⁴ Texte extrait de ma lettre de motivation et des titres et mérites à la candidature au mandat de chef de Corps de la zone de police des Hauts-Pays.

4 Mission – Vision – Valeurs

Ce texte, déjà présent depuis 2009 dans les deux derniers plans zonaux de sécurité⁵, peut toujours s'appliquer à notre zone tant il s'inspire des fondements de ce qui est attendu de la police locale.

C'est plutôt sa traduction concrète dans notre organisation et dans nos actes qui doit être dynamisée.

La vision de base est également complétée à l'aune de la révolution numérique qui touche tous les niveaux de la société ainsi que de la notion de développement durable et la transparence⁶.

Mission

La zone de police des Hauts-Pays assure au niveau local la fonction de police de base, laquelle comprend toutes les missions de police administrative et judiciaire nécessaires à la gestion des événements et des phénomènes locaux sur le territoire de la zone de police, de même que l'accomplissement de certaines missions de police à caractère fédéral.

La fonction de police de base qu'elle remplit est une contribution à la sécurité sociétale qui est le résultat de la politique de sécurité intégrale et intégrée sous la régie des autorités.

Elle s'attache à augmenter le sentiment de sécurité ainsi que la satisfaction de la population, des autres services et des autorités par rapport au service rendu.

Vision

Afin de réaliser sa mission, la zone de police des Hauts-Pays intègre dans son fonctionnement les principes de la police d'excellence, à savoir :

- ❖ **la fonction de police orientée vers la communauté** qui est une stratégie philosophique et organisationnelle qui permet à la police et à la population locale de collaborer étroitement afin de résoudre crimes et délits et d'éviter le sentiment d'insécurité, les désordres sociaux et la délinquance de quartier ;
- ❖ **la fonction de police guidée par l'information** qui est le souci permanent de guider l'organisation policière sur le plan stratégique, opérationnel et tactique sur la base d'informations concernant l'insécurité, la qualité de vie, la criminalité et le fonctionnement policier ;
- ❖ **la gestion optimale** qui vise l'amélioration continue des résultats, des prestations, de la structure et de la culture des services de police et de leur travail avec leurs partenaires dans la chaîne de sécurité.

⁵ PZS 2009-2012 et PZS 2014-2017

⁶ Voir les encadrés supplémentaires dans les textes « Vision » et « Valeurs »

Elle anticipe en permanence la **transformation numérique** de la société en se dotant **d'outils modernes**, et en **impliquant** ses membres dans **les nouvelles façons de travailler**.

Elle fait donc preuve **d'agilité**⁷ pour répondre au mieux aux nouvelles exigences du public et des autorités.

Elle intègre également la notion de **développement durable** dans ses différents projets et modes de fonctionnement.

Dans un esprit de **transparence et de rendre compte**, elle communique de façon moderne sur les résultats de ses actions.

Valeurs

Le personnel de la Police des Hauts-Pays s'attache à appliquer la Charte des valeurs de la police intégrée telle que formulée dans le code de déontologie :

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

Les collaborateurs de la zone de police font preuve de transparence, et se tiennent prêts à s'adapter à un environnement en mutation permanente.

⁷ L'approche agile préconise entre autres, la planification adaptative, le développement évolutif, la livraison hâtive et l'amélioration continue. Elle encourage donc une réponse rapide et flexible aux changements. (...) Pour être agiles, les structures et les processus doivent être fortement ancrés dans une mentalité agile. Cette manière de penser est fréquemment caractérisée par certains éléments tels que la transparence, l'authenticité, la collaboration, la responsabilisation, l'élimination de relations hiérarchiques, l'amélioration continue et la tolérance aux erreurs.

(Source : <https://audacium.com/quest-ce-que-lagile-organisationnelle-et-autres-questions-frequentes/>)

5 Politique et stratégie

5.1 Plan zonal de sécurité 2014-2017 (prolongé à 2019)

Dans la préface du plan zonal on peut lire :

« Tenant compte des attentes et exigences légitimes des parties prenantes et à la lumière d'une analyse approfondie, ce plan zonal de sécurité 2014-2017 présente les objectifs stratégiques pour les quatre prochaines années mais ne détaille pas la manière dont les choses vont se faire, ce point faisant l'objet des plans d'action annuels.

Comme stipulé dans la circulaire CP2, ce plan zonal est un « plan de politique » de la police au niveau stratégique. Il témoigne de l'engagement du corps de police pour les prochaines années et concrétise ses défis qui se veulent ambitieux mais néanmoins réalistes et réalisables.

Le plan n'a pas pour objectif de décrire en détail tout ce qui a été réalisé au cours des années précédentes, même si certains éléments du passé entrent inévitablement en ligne de compte au moment de la récolte et de l'interprétation des données qui doivent permettre de se forger une image de la sécurité (externe) et de l'organisation (interne). »

Il s'agit donc d'un accord entre le Procureur du Roi et les 4 Bourgmestres qui déterminent ensemble les orientations stratégiques sécuritaires de la zone de police pour les 4 prochaines années.

Il s'inspire des priorités du plan national de sécurité (PNS) en les adaptant à la réalité locale.

Trois priorités et quatre points d'attention ont été retenus pour notre zone :

Priorités :

1. Vols qualifiés dans les habitations
2. Nuisances et incivilités
3. Trafic de stupéfiants dont les jeunes sont la cible

Points d'attention :

1. Sécurité routière (accidents avec lésions corporelles)
2. Violence sous toutes ses formes
3. Circulation de l'information policière
4. Fonctionnement général

Le plan zonal a été prolongé en 2017 jusqu'en 2019 permettant aux autorités issues des nouvelles majorités locales de démarrer un nouveau plan en 2020.

Il va de soi que les objectifs de la lettre de mission intègrent ces priorités et points d'attention.

Si des actions sont déjà réalisées dans les domaines prioritaires, il manque par contre un enregistrement clair des résultats, et une analyse régulière de leurs impacts sur l'environnement de la zone.

De plus, les statistiques générales sont en baisse permanente depuis 2016 (+/- 15%) selon le « Baromètre de la criminalité » fourni par le niveau fédéral.

Il nous manque donc les outils pour faire un suivi plus fin de l'évolution de la criminalité sur la zone afin de mieux adapter et plus rapidement nos actions et d'anticiper les phénomènes émergents.

5.2 Les politiques locales

Même si le plan zonal de sécurité détermine depuis 2014 les grands axes sécuritaires de la zone de police, la discordance des cycles de politiques ou la disponibilité incertaine des moyens impactent la vision stratégique de départ.

Les autorités judiciaires et administratives peuvent alors déterminer de nouvelles priorités ou générer de nouvelles impulsions.

5.2.1 Le Parquet

« Les magistrats du parquet sont, conformément au prescrit de l'article 22 du Code d'instruction criminelle, chargés de la recherche et de la poursuite des infractions ; c'est là leur mission essentielle; ils doivent diriger l'information telle que définie par l'article 28bis du même code.

Cet objectif doit s'inscrire dans le cadre du plan de gestion que j'ai défendu devant le Conseil Supérieur de la Justice, lequel se fondait sur le principe d'une « justice pénale de qualité rendue dans un délai raisonnable », et ce, en exploitant toutes les procédures pour assurer une réponse judiciaire optimale aux faits infractionnels.

Depuis le 1er avril 2014, la conjoncture sociale et politique a amené le monde judiciaire à fonctionner avec des moyens limités. Ainsi, si le discours officiel prétend que chaque juridiction dispose de ressources humaines à hauteur de 90 % des cadres légaux, force est de constater qu'en province de Hainaut, les juridictions de première ligne disposent d'effectifs juridiques réduits à environ 70 %.

Il en résulte une importante réduction du nombre des audiences correctionnelles consacrées au traitement des dossiers qui peuvent être fixés après une citation directe ou un règlement de la procédure consécutif à une mise à l'instruction. »⁸

Des priorités sont alors dégagées par le Procureur du Roi. Concernant notre zone, les faits de violences caractérisées et la criminalité organisée entrent dans ces priorités et concordent avec les priorités de notre plan zonal de sécurité.

5.2.2 Les Communes

Suite aux élections communales d'octobre 2018, les notes de politique générale ou les programmes des nouvelles majorités, indiquent également la direction à suivre sur le thème de la sécurité.

Dour⁹ :

« La centralisation sur notre territoire des multiples services de notre zone de police a permis de renforcer la proximité «citoyen-policier» et d'accroître leur disponibilité au cœur des quartiers. La visibilité des agents de proximité doit néanmoins être renforcée.

Les nouvelles technologies doivent seconder les fonctionnaires de police dans leurs nombreuses missions. Aussi, nous poursuivrons l'acquisition et l'installation de caméras de surveillance sur notre territoire et nous nous doterons d'un «radar amovible» répressif.

Une mobilité plus responsable pour des rues plus sûres !

⁸ Préambule de la note « Directives générales de politique criminelle » du 27 juin 2018 du Procureur du Roi de Mons.

⁹ Déclaration de politique générale 2019-2024 – Priorité 8

Au cours de cette dernière mandature, des centaines de milliers d'euros ont été engagés pour améliorer les voiries, sécuriser les abords des écoles et créer à plusieurs endroits des chicanes, giratoires, zones d'évitement striées et autres dispositifs de ralentissement.

Malgré ces nombreux aménagements, le comportement de certains automobilistes constitue une nuisance majeure pour toute la population.

Pour lutter contre ces comportements irresponsables, nous investirons massivement dans le contrôle du respect de la vitesse en agglomération, par la mise progressive des rues de notre commune sous surveillance 24h/24 par RADAR TRONÇON et caméras ANPR (caméras permettant la reconnaissance des plaques d'immatriculation). Les radars ainsi installés seront clairement visibles et annoncés.

L'objectif sera de faire ralentir dans les quartiers, pas de délivrer un maximum de PV. Il s'agira d'une zone tolérance zéro «50km/heure" sur l'ensemble du tronçon entre l'entrée et la sortie de l'agglomération. L'investissement cofinancé par la Wallonie se fera progressivement dès cette année. Si nécessaire le dispositif pourra être adapté pour des tronçons plus stricts qui seraient ramenés à du 30km/heure. »

Hensies¹⁰ :

« L'amélioration de la sécurité routière et la diminution du sentiment d'insécurité sont des priorités absolues pour notre équipe.

Nos engagements :

- *Placement de radars fixes aux entrées principales de nos villages ;*
- *Création de comités de quartiers collaborant avec la commune et la police ;*
- *Achat de nouvelles caméras mobiles ;*
- *Poursuite des aménagements ralentisseurs de trafic en concertation avec les riverains*
- *Exiger la construction d'un rond-point par la Région wallonne au carrefour du Sardon à Thulin ;*
- *Multiplication des opérations de contrôle nocturne pour lutter contre les excès de vitesse et le trafic de drogue ;*
- *Instauration d'un service « prévention vol » pour votre habitation ;*
- *Création d'une piste cyclable sécurisée permettant de relier nos 4 villages. »*

Honnelles¹¹ :

« VIVRE EN SÉCURITÉ.

Le problème de la sécurité est au centre de nos préoccupations. En parfaite coordination avec la zone de police, Il faut sensibiliser les usagers à la sécurité routière au sein et en dehors de nos villages. Il est également nécessaire d'interpeller les autorités compétentes au sujet de la sécurisation des grands axes qui les traversent.

Enfin, le sentiment d'insécurité doit être combattu en objectivant les problèmes rencontrés par le citoyen en matière de sécurité et en y apportant les réponses adéquates.

¹⁰ Bilan – Programme de l'équipe du Bourgmestre - Sécurité

¹¹ Déclaration du programme de politique communale 2019-2024

Au niveau de la sécurité des personnes :

1. Organiser des rencontres entre agents de quartier et citoyens.
2. Développer la collaboration entre notre police et la police française en organisant des patrouilles mixtes transfrontalières.
3. Cibler les endroits où la police doit effectuer des patrouilles plus fréquentes, notamment les lieux isolés de l'entité (chapelle Saint Roch, Caillou qui bique...) ou les endroits problématiques signalés.
4. Développer et dépolitiser le projet Voisins Vigilants.
5. Installer des caméras fixes ou mobiles afin d'aider l'action de la justice.

Au niveau de la Sécurité routière :

1. Sécuriser les entrées et sorties de village via des aménagements spécifiques. Ainsi qu'aux différents points noirs identifiés.
2. Se servir des moyens mobiles en faisant intervenir le radar préventif dans un premier temps puis le radar répressif.
3. Demander l'installation d'un radar tronçon sur un axe principal de l'entité.
4. Développer une politique de prévention. »

Quiévrain¹² :

« Renforcer toujours plus la sécurité des personnes et des biens

La sécurité de nos citoyens et des biens est la première priorité de la majorité communale. Elle veillera à une présence accrue des agents de proximité sur le terrain.

La majorité poursuivra mais surtout renforcera le programme d'installation de caméras de vidéo-surveillance et une caméra ANPR (reconnaissance des plaques d'immatriculation) sera installée dans la commune.

Dans la volonté de proposer des voiries sûres et des espaces partagés et apaisés, la majorité appuiera l'utilisation de radars préventifs et répressifs par la Zone de Police.

En collaboration avec le Commissaire divisionnaire, Chef de la Zone de Police des Hauts-Pays, des rencontres citoyennes seront organisées afin que la population puisse faire connaissance avec les agents de quartiers, premiers acteurs de la police de proximité.

L'expérience basigomienne ayant porté ses fruits, la majorité soutiendra la création de « partenariats locaux de prévention » (PLP) sur Quiévrain (idéalement par quartier) et Audregnies.

Ce réseau de surveillance participatif permet de sensibiliser les citoyens à la prévention des vols et de faciliter une vigilance collective. Cette démarche ne vise en aucun cas l'intrusion dans la vie privée de ses voisins mais plutôt à mettre en place un canal d'information mutuel qui facilite le travail de la Police pour prévenir les atteintes aux personnes et aux biens. »

¹² Déclaration de politique générale 2018-2024 – Une commune sûre, propre et accueillante

6 Moniteur de sécurité 2018

La zone de police a participé à l'enquête auprès d'un échantillon de la population permettant de mesurer le sentiment d'insécurité du citoyen et sa perception du service rendu par la police.

Cette enquête doit permettre de dégager des priorités dans le cadre du prochain plan zonal de sécurité 2020-2023.

Nous disposons déjà de résultats intermédiaires non validés. Ces chiffres doivent donc être lus avec prudence mais indiquent déjà une première tendance.

Ainsi les préoccupations prioritaires de la population sont liées à la circulation routière :

- Vitesse inadaptées (51%) ;
- Conduite agressive (36%) ;
- Stationnement gênant (32%) ;
- Nuisances sonores générées par le trafic (25%)

Viennent également les dépôts clandestins et les détritrus sur la voie publique (27%).

Les cambriolages sont ensuite cités, mais loin derrière en termes de statistique (11%).

Une majorité se sent rarement ou jamais en insécurité (65%). Mais cela veut dire que 1 personne sur 3 perçoit ce sentiment.

Une majorité autour de 60% n'est pas au courant des services rendus par la police ou la commune dans le cadre de la prévention.

Le mode de communication demandé pour mieux connaître les services et actions de la police serait dans l'ordre :

- Courrier ou toutes boîtes (journal de la police) (85%) ;
- Les journaux régionaux ;
- Le site Internet de la police ou de la commune.

Les médias sociaux ou les rencontres directes organisées viennent derrière avec 45%.

La zone de police ne semble pas mal perçue auprès de la population, si on considère que moins de 16% de l'échantillon se considère insatisfait ou très insatisfait par le travail policier. Une bonne partie reste néanmoins indifférente (39%).

Une majorité dit ne pas connaître son agent de quartier (66%). Mais cette connaissance doit-elle être un objectif en soi plutôt que la satisfaction globale positive de l'action policière (45% de satisfaction) ?

Par contre, une minorité se déclare satisfaite de la présence en rue (18%) ou de la connaissance des activités de la police (25%).

7 Analyse « S.W.O.T. » de la zone de police

La méthodologie « SWOT » permet de détecter de façon rapide les forces et les faiblesses d'une organisation (facteurs internes) ainsi que les menaces (risques) et les opportunités qui la concernent (facteurs externes).

L'analyse permet alors de proposer des solutions d'amélioration en s'appuyant sur les forces et les opportunités tout en essayant d'éviter l'effet des menaces.

Une telle analyse de la zone a été présentée lors de la sélection au mandat de chef de Corps le 13 octobre 2017. Celle-ci a également servi lors de la présentation de candidature devant le conseil de police du 06 novembre 2017.

En mars 2018, après la prestation de serment, le texte est alors enrichi des réflexions des cadres de la zone de police.

Deux axes ont été explorés : d'une part l'exécution des 7 fonctionnalités de base¹³ de la police locale et d'autre part la stratégie et la gestion de la zone.

La zone compte évidemment un nombre important de points forts tels qu'entre autres: un esprit familial, une reconnaissance professionnelle dans la gestion des événements (DMF¹⁴) ou dans le domaine judiciaire, un réseau de 41 caméras, des synergies avec des zones voisines¹⁵, une implantation dans chaque commune, ou l'existence de PLP.

Les faiblesses et les risques (menaces) déterminant nos actions futures, sont rassemblés ci-dessous en tant que points d'attention selon les deux axes définis plus haut.

7.1 Points d'attention: fonctionnalités de base¹⁶

- La dispersion des 5 implantations demande une plus grande capacité pour assumer une ouverture des points d'accueil sur chaque commune. D'ailleurs, au grand dam des autorités administratives, les plaintes judiciaires ne sont prises qu'au commissariat central où les membres des services de proximité se relaient pour assurer la continuité.
De plus, cette configuration complique la communication interne
- Malgré des effectifs répondant aux normes de la circulaire, il y a un manque de visibilité des services de proximité.
Il y a également un manque de suivi et de retour par rapport aux actions menées.
Il y a un manque de dynamisme dans les partenariats existants (Partenariats locaux de prévention,...) ;
- La capacité dédiée à la fonctionnalité circulation ne respecte pas la norme (minimum 8%).
- La capacité intervention reste fragile et l'encadrement prévu en cadres moyens est déficitaire ;
- Le processus de gestion de l'ordre public manque de structuration. Malgré les bons résultats sur le terrain, la capacité dédiée à l'organisation est insuffisante pour garantir la continuité et travailler de façon préventive.
Au contraire, de la capacité est utilisée pour des tâches administratives qui sont du ressort des communes (ordonnances de police) ;

¹³ Circulaire PLP 10

¹⁴ Dour Music Festival.

¹⁵ Service d'assistance aux victimes avec Bernissart-Peruwelz et la zone des Collines, ou la garde des cachots avec Mons-Quévy.

¹⁶ Circulaire PLP 10

- Les grands axes routiers et les 55 km de frontière représentent un risque et une menace importante notamment dans le domaine judiciaire et la circulation ;
- Les problématiques liées aux mineurs d'âges (victimes ou auteurs) manquent de réponses structurées.

7.2 Points d'attention: stratégie et gestion

- Manque de concrétisation et de suivi du plan zonal de sécurité ;
- Défaut de capacité et d'encadrement de façon globale : manque de capacité par rapport aux normes minimales, manque de directives, de réponses aux attentes, d'équité,...
- Communication interne et externe déficiente ;
- Manque de concrétisation des résultats des différentes analyses de charge psychosociale réalisées entre 2011 et 2016 dans le cadre du bien-être ;
- Logistique semblant ne pas répondre aux attentes opérationnelles ;
- Commissariat central « Belle Vue » à finaliser. Situation contractuelle avec l'entrepreneur bloquée ;
- Financement de la zone difficile à mettre en place ;
- Comptes de la zone de police non clôturés depuis 2006 ;
- Présentation tardive des budgets en Conseil, empêchant une gestion prévisionnelle des moyens ;
- Réseau caméras développé mais manquant de maintenance ;
- Outils de gestion de l'information parfois manquant ou sous-utilisés dans les domaines judiciaires ou de la police administrative ou dans le cadre du radicalisme ;
- La multiplication des tutelles (Province, SPW, CRAC,...) et la non concordance des cycles de ces institutions par rapport au cycles de la police ;
- La multitude de législations (CP, Col, PLP, CGPR..) et la difficulté de les traduire de façon concrète dans l'organisation et les processus ;
- Le radicalisme représente toujours une menace globale pour l'ensemble des processus opérationnels et non opérationnels.

8 Objectifs

Trois objectifs transversaux et quatre objectifs stratégiques sont développés ci-dessous.

Les objectifs transversaux concernent l'ensemble des objectifs stratégiques et des domaines de l'organisation.

Il s'agit de :

- « Maitriser » sur base du système de contrôle interne ;
- « Innover » sur base des nouvelles technologies
- « Optimiser » sur base de l'utilisation efficiente des moyens et le développement de synergies.

Des activités et des objectifs opérationnels concrets sont ensuite développés pour chaque objectif transversal ou stratégique.

8.1 Trois objectifs transversaux (O.T.)

8.1.1 Objectif transversal « Maitriser » O.T. 1

Développer et mettre en œuvre les outils permettant la maîtrise de l'organisation selon le concept du système de contrôle interne instauré par la circulaire CP3¹⁷ afin de responsabiliser l'ensemble des membres du personnel.

8.1.1.1 Objectifs opérationnels et activités « Maitriser »

- Mettre en place un monitoring constant permettant une analyse des dysfonctionnements orientée sur la détermination des causes (responsabilité individuelle ou structurelle) dans un but d'amélioration continue ;
- Assurer la continuité du service contrôle interne de la zone en maintenant la capacité d'au moins un FTE avec le grade d'INPP au minimum;
- Mettre à jour le ROI datant de 2009 ;
- Traduire la CP 3 dans les processus et procédures opérationnels et non opérationnels ;
Par ex : système de gestion des plaintes, contrôle du matériel sensible (armement, radios, gilets pare-balles),...
- Responsabiliser et impliquer la hiérarchie dans le processus disciplinaire notamment en formant les cadres à exécuter des enquêtes préalables ou le contrôle de l'alcoolémie.
- Mettre en place un système de pointage ;
- Mettre en œuvre l'utilisation de Body Cams et de Dach Cams ;
- Mettre en place un système automatique de rendre compte des interventions et de l'occupation de terrain basé sur la géolocalisation ;
- Mettre en œuvre les directives RGDP¹⁸ afin de garantir la protection des données à caractère personnel.
- Mettre en place les outils permettant la traçabilité, le suivi et le rendre compte efficace, par exemple dans le cadre des saisies de pièces à conviction (projet « PACOS ») ou dans le cadre des flux d'informations et des actions qui en découlent (logiciel fédéral RIO 3¹⁹) ;
- Publier un rapport d'activité annuel permettant la transparence en interne comme en externe.

¹⁷ Circulaire du 29 mars 2011 relative au système de contrôle interne au sein de la police intégrée à 2 niveau

¹⁸ Règlement (UE) 2016/679 du parlement et du conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données)

¹⁹ RIO : Registre In Out

8.1.2 Objectif transversal « Innover »

O.T. 2

Développer et utiliser des solutions innovantes basées sur les nouvelles technologies afin d'améliorer nos processus opérationnels et non opérationnels ainsi que le service rendu au citoyen et aux autorités.

8.1.2.1 Objectifs opérationnels et activités « Innover »

- Mettre en œuvre le concept de bureau mobile pour les membres du personnel par l'installation d'une solution ISLP sans fil ;
- Utiliser les solutions des suites Microsoft mise à disposition par la police fédérale dans le cadre des nouvelles façons de travailler (NwOW) afin de favoriser le partage d'information et le travail collaboratif avec des partenaires internes et externes à la police ;
- Développer l'utilisation de systèmes ANPR ou de radars de nouvelle génération fixes ou mobiles pour renforcer notre capacité de contrôle ;
- Mettre à jour et développer le réseau de caméras déjà existant et acquérir des caméras déplaçables permettant une plus grande souplesse opérationnelle ;
- Se mettre en conformité après la modification de la loi caméra insérant les articles 25 et suivants de la LFP²⁰ relatifs à l'utilisation des caméras par les services de police dans le but d'utiliser tout type de caméra sur le territoire de la zone (fixes, mobiles, ANPR, drones, body cams, Smartphones...)
- S'inscrire dans le projet « FOCUS » permettant le travail policier sur le terrain via des tablettes et Smartphones ;
- Installer un réseau Wifi sécurisé sur l'ensemble de nos sites favorisant le développement des nouvelles façons de travailler.
- Mettre en place une solution d'archivage électronique permettant non seulement une gestion logistique simplifiée et moderne des archives, mais également facilitant les recherches dans le cadre de la gestion de l'information policière ;
- Préparer et former les membres du personnel à l'impact des nouvelles technologies dans nos fonctionnalités opérationnelles et non opérationnelles (cyber criminalité, recherche Internet « OSINT » plaintes liées à Internet, coach SharePoint...) ;

8.1.3 Objectif transversal « Optimiser »

O.T. 3

Optimiser nos processus opérationnels et non opérationnels par une utilisation efficiente de nos moyens et par le développement de synergies avec des partenaires internes ou externes à la police.

8.1.3.1 Objectifs opérationnels et activités « Optimiser »

- Donner aux différents responsables de services la gestion d'enveloppes budgétaires pour leurs prestations (heures supplémentaires, de WE et de nuit) ;
- Regrouper sur un seul site le commissariat de proximité de Dour et les services centraux (site Belle Vue) ;
- Développer des protocoles dans différents domaines opérationnels et non opérationnels avec les zones voisines comme par exemple :
 - opérations de sécurisation;
 - utilisation commune des installations du stand de tir privé de Dour après mise aux normes police;

²⁰ Loi sur la Fonction de Police

- Développer les partenariats avec les services de police français en participant aux différents réseaux existants (Bassin 3, réseau « Vigi Agri »,...) et en organisant des opérations communes de part et d'autre de la frontière ;
- Diminuer la charge de travail liée aux constatations d'excès de vitesse en signant un protocole avec le CRT Namur²¹ afin d'externaliser la rédaction des PV ;
- Mettre en œuvre des procédures d'engagement rapide de personnel en collaboration avec la direction du recrutement, les académies de police et d'autres zone de police (par Ex : procédure « Fast Track Agent de Police entre les 6 zones de l'Ex Arrondissement de Mons et la zone de Mouscron)
- Déterminer une série d'indicateurs permettant de mesurer les résultats de nos activités afin de rendre compte dans un des tableaux de bord accessible en interne et en externe.
- Diminuer la charge administrative par exemple :
 - en optimisant l'utilisation de nos outils de gestion (logiciel GALOP²²) ;
 - en rendant aux communes la charge de la rédaction des ordonnances de police.

8.2 Quatre objectifs stratégiques (O.S.)

8.2.1 Objectif stratégique « Consolider » O.S.1

Garantir et consolider nos 7 fonctionnalités de base selon les normes la circulaire PLP 10²³, particulièrement en développant notre visibilité et notre accessibilité.

8.2.1.1 Objectifs opérationnels et activités « Consolider »

- Mettre en œuvre un plan visibilité des services de proximité en participant à des actions ciblées :
 - projet « Senior Focus »²⁴ orienté sur les aînés (boîtes jaunes) ;
 - rencontres citoyennes (organisation des « opérations quatre-quarts » afin de rencontrer les agents de quartier et les Bourgmestres ou la mise en place de comités de quartier) ;
 - rappeler le rôle des services de proximité dans le processus de prise en charge des violences intrafamiliales (VIFA) via le service d'assistance policière aux victimes ;
 - développer des projets orientés dans le domaine « jeunesse » (mineurs auteurs, victimes ou acteurs de la sécurité) ;
 - mettre en place des patrouilles cyclistes ;
- Développer de nouveaux PLP²⁵ ou dynamiser ceux existant ;
- Décentraliser les accueils plaintes judiciaires dans les services de proximité ;
- Renforcer les services de proximité notamment par des agents de police pour les missions d'accueil et de circulation et dans le but de récupérer de la souplesse opérationnelle ;
- Renforcer le service d'intervention pour l'orienter sur son cœur de métier (Police secours et sécurisation) ;
- Dans le cadre des services d'ordre à risque, former les membres du personnel à la détection des comportements suspects (BDO)²⁶ ;

²¹ Centre Régional de Traitement

²² GALOP : Gestion Administrative Logistique et Personnel

²³ Circulaire ministérielle PLP 10 du 09/10/2001 concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population.

²⁴ Projet permettant aux aînés et personnes en ayant le besoin de disposer de boîtes à placer dans un frigo dans lesquelles se trouvent tous les renseignements nécessaires aux services de secours.

²⁵ Partenariats locaux de prévention.

²⁶ Behaviour detection officer

- Renforcer le SER dans ses missions d'appui judiciaire aux autres unités et garantir la continuité du système de garde ;
- Renforcer la capacité de la fonctionnalité circulation pour atteindre la norme de la PLP 10²⁷ et répondre aux attentes des autorités et des citoyens en utilisant les nouveaux outils de contrôle routier mis à disposition ;
- Développer et consolider le processus de gestion négociée de l'espace public par une approche intégrale entre les différents acteurs (police, autorités, organisateurs) ;
- Mettre en place un procédé de vidéo-verbalisation pour la constatation des infractions stationnement et arrêt sanctionnées par des SAC afin d'optimiser leur répression ;
- Mise en place de la procédure à suivre permettant aux Bourgmestres de prendre des interdictions temporaires de lieu à l'égard d'un ou plusieurs individus déterminés afin de répondre adéquatement et de manière efficace aux comportements dérangeants localisés qui troublent l'ordre public ;
- Réformer la procédure d'enquête de résidence afin d'alléger le travail policier et répondre plus efficacement aux exigences des citoyens et des administrations communales ;
- Développer la communication externe pour que les actions entreprises dans les différents domaines et projets soient connus du public via les médias classiques ou modernes notamment par :
 - l'engagement de capacité dédiée à la communication et la mise en place de plans structurés de communication;
 - la création d'une boîte spécifique à notre zone ou la participation systématique aux bulletins communaux existant ;
 - le développement de notre site Internet sur base de la plateforme Web de la police intégrée permettant une standardisation et une souplesse de communication ;
 - le développement ou la redynamisation des médias sociaux de la zone de police.

8.2.2 Objectif stratégique « Converger » O.S. 2

Lutter contre les phénomènes criminels en faisant converger les priorités des autorités administratives et judiciaires dans le cadre du plan zonal de sécurité

8.2.2.1 Objectifs opérationnels et activités « Converger »

- Réunir le Conseil zonal de sécurité dans le cadre du plan 2014-2019 ;
- Préparer et présenter le plan zonal de sécurité 2020-2023 ;
- Développer les indicateurs du plan zonal de sécurité permettant un suivi efficace des différents objectifs ;
- Installer un système ANPR fixe intégré au réseau national à Quiévrain permettant le contrôle des flux frontaliers liés à la criminalité itinérante (vol qualifiés, trafic de stupéfiants,...) ;
- Acquérir un système ANPR mobile dans le cadre des contrôles de circulation routière et de la lutte contre la criminalité ;
- Orienter des actions de sécurisation et d'information vers les écoles dans le cadre de la lutte contre le trafic de stupéfiants dont les jeunes sont la cible ;
- Dans le cadre de la lutte contre les accidents avec lésions corporelles dont la vitesse serait la cause, utiliser les outils modernes de contrôle et de répression tels que :
 - l'acquisition d'un nouveau radar utilisable de façon discrète mobile ou fixe ;
 - la location de dispositifs LIDAR²⁸ mis à disposition par le Service Public Wallonie ;

²⁷ 8% de la capacité opérationnelle doit être consacrée à la fonctionnalité circulation.

²⁸ Light Detection And Ranging (Détection de la vitesse par laser)

- l'installation de radars tronçons et fixes aux endroits les plus accidentogènes ou générant un sentiment important d'insécurité lié à la circulation routière ;
- Améliorer la gestion de l'information policière²⁹ notamment par :
 - l'implémentation des logiciels I+Belgium pour le suivi des libérés conditionnels et RAAVIS pour assurer le flux d'information vers l'office des étrangers ;
 - le monitoring qualitatif et quantitatif constant des flux de PV, d'apostilles, de dossiers EPO³⁰ et de tout autre document régi par la circulaire MFO3³¹ ;
 - la création et l'opérationnalisation d'un carrefour zonal d'information (CIZ) correspondant pour la zone au CIA au niveau de l'arrondissement ;
 - la participation à la mise en place des CSIL-R³² au sein des 4 communes dans le cadre de la lutte contre le radicalisme tel que prévu dans la Loi du 30/07/2018 (MB 14/09/2018);
- Faire signer le protocole entre le Parquet de Mons-Tournai et les 4 communes de la zone afin de poursuivre efficacement une série d'infractions (incivilités, petite criminalité et circulation) par des sanctions administratives communales ;
- Dans le cadre de la lutte contre les incivilités, harmoniser les Règlements Généraux de Police des communes de la zone pour opérationnaliser la constatation des SAC.

8.2.3 Objectif stratégique « Appuyer » O.S. 3

Mettre à disposition de l'organisation de façon qualitative et durable, dans des délais acceptés de tous, les moyens nécessaires à la bonne exécution de ses différentes missions.

8.2.3.1 Objectifs opérationnels et activités « Appuyer »

- Faire voter au Conseil de police le budget selon un calendrier permettant la continuité tenant compte des délais liés aux différentes tutelles ;
- Présenter un plan de gestion selon un tableau de bord quinquennal répondant aux demandes du Centre Régional d'Aide aux Communes³³ ;
- Intégrer dans le budget avant fin 2019 les moyens nécessaires au paiement de 13 mois de salaire en 2020 pour répondre aux exigences des circulaires budgétaires.
- Maintenir une dynamique de clôture des comptes non clôturés depuis 2006 visant une normalisation pour 2026³⁴ ;
- Impliquer les membres du personnel dans les processus d'acquisition notamment en organisant une procédure de demande de matériel transparente entre les différentes parties prenantes (demandeur, direction, conseiller en prévention, organisations syndicales,...) ;
- Développer un plan d'investissement pluriannuel en phase avec les besoins opérationnels et non opérationnels ;
- Organiser une gestion sécurisée des moyens par le biais notamment de l'acquisition d'armoires « intelligentes connectées » pour le stockage du matériel sensible et l'utilisation des clefs ;
- Acquérir l'armement individuel et collectif correspondant aux besoins opérationnels et à la menace actuelle ;
- Embellir et rendre plus fonctionnels les lieux de travail notamment en rénovant le commissariat d'Hensies ;

²⁹ Dans le sens de l'ILP : Intelligence Led Policing – fonction de police guidée par l'information

³⁰ Enquête policière d'office

³¹ Directive commune MFO-3 des Ministres de la Justice et de l'Intérieur relative à la gestion de l'information de police judiciaire et de police administrative du 14/06/2002

³² Cellule de Sécurité Intégrale Locale Radicalisme

³³ Jusque 2019

³⁴ Clôture de 2 comptes par an.

- Appliquer une politique d'acquisition et de consommation qui s'inscrit dans une vision de développement durable notamment en adaptant le type de carburant du futur parc de véhicules de la zone (Hybrides, électriques ou CNG).

8.2.4 Objectif « Mobiliser » O.S. 4

Développer et maintenir nos ressources humaines afin de les mobiliser pour la réalisation des objectifs de la zone dans le respect du bien-être et dans un esprit permanent de communication interne.

8.2.4.1 Objectifs opérationnels et activités « Mobiliser »

- Atteindre et maintenir 75 FTE opérationnels tel que prévu dans les normes minimales³⁵ en faisant notamment appel aux procédures de recrutements prioritaires³⁶ ;
- Promouvoir la promotion sociale tant pour le cadre opérationnel que pour le cadre administratif afin de fidéliser les ressources de la zone ;
- Développer et maintenir les compétences par la mise en place de plans de formation annuels ;
- Compenser le manque de capacité et d'encadrement par une augmentation des compétences³⁷ ;
- Augmenter les niveaux de compétence pour faire face aux défis globaux que va rencontrer l'organisation notamment dans le domaine juridique, de la gestion et des nouvelles technologies ;
- Compenser le manque de capacité d'encadrement opérationnel par un encadrement en personnel administratif par exemple dans la domaine de la gestion de l'information policière ;
- Développer et maintenir l'attractivité de la zone par des projets mobilisateurs et des perspectives de carrière internes ;
- Maintenir le niveau des compétences en maîtrise de la violence exigé dans la circulaire GPI 48³⁸ par la mise en place d'une cellule dédiée à cette matière ;
- Développer et maintenir la fierté et l'esprit d'appartenance notamment par la création d'un écusson par les membres de la zone ;
- Mettre en place un SIPPT (Service interne de prévention et de protection au travail) autonome par l'engagement d'un conseiller en prévention de niveau 2 ;
- Maintenir des relations avec les organisation syndicales basées sur la confiance mutuelle en mettant en place les outils de suivi des plans annuels et quinquennaux de prévention ;
- Mettre en œuvre des plans d'actions issus de l'étude de charge psychosociale concernant le service d'intervention datant de 2016 ;
- Mettre en place des outils de management participatif tel qu'un comité de direction ou des réunions rassemblant les cadres opérationnels et non opérationnels ;
- Relancer les procédures d'évaluation du personnel ;
- Développer un plan de communication interne notamment :
 - en utilisant des outils modernes inspirés des nouvelles façons de travailler comme Yammer, SharePoint et Teams ;

³⁵ Arrêté royal du 05/09/2001 déterminant l'effectif minimal du personnel opérationnel et du personnel administratif et logistique de la police locale.

³⁶ Circulaire GPI 73 du 14/05/2013.

³⁷ Formation officier de police judiciaire pour les Inspecteurs, et officier de police administrative pour les inspecteurs principaux par exemple.

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

- en organisant des contacts directs comme des visites hebdomadaires dans chaque service par le chef de Corps ;
- Soutenir les initiatives du Comité d'Actions Sociales (CAS) de la zone ;
- Mettre en place et consolider les procédures de défense de la zone de police et de ses membres en justice notamment dans le cadre des rébellions.

9 Moyens à disposition

9.1 Effectifs

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des effectifs entre 2017 et 2019. Le personnel est réparti entre le cadre administratif (CAlLog) et le cadre opérationnel (CaOps). Le cadre organique représente le nombre maximum, validé par le Conseil de police, de membres du personnel pouvant être recrutés. Les normes minimales correspondent à l'effectif nécessaire aux missions de base calculé en 1998 au moment de la réforme des services de police.

L'augmentation de la charge de travail depuis plus de 20 ans rend obsolète cette norme qui reste pourtant d'application pour le calcul des dotations fédérales et locales.

L'évolution des effectifs entre mars 2017 et 2019 montre la difficulté de maintenir le niveau des normes minimales malgré les engagements.

Suite à un préavis de grève en mai 2016, l'autorité a garanti le maintien de la capacité à 75 membres opérationnels³⁹.

L'encadrement des membres du personnel fait aussi défaut par le déficit en inspecteurs principaux et les perspectives de départ à la pension des officiers dans les 2 prochaines années.

Ce qui est vrai pour les policiers l'est également pour les CAlLog. La complexité des tâches d'appui dans le cadre des finances, de la logistique ou de l'informatique nous oblige à recruter des profils de compétences plus pointus.

Le recrutement doit donc être constant afin de compenser le turn-over dû aux départs naturels. Il faut compter, en moyenne, 2 à 4 départs par an.

Il faut également admettre des recrutements de profils plus spécialisés de CAlLog.

Ainsi, les Collèges et Conseils de police doivent veiller à ouvrir des emplois en suffisance pour maintenir les objectifs de capacité opérationnelle convenus.

Cadre	Cadre organique	Normes minimales	Mars 2017		Mars 2018		Mars 2019	
			FTE	Nombre	FTE	Nombre	FTE	Nombre
CAlLog	20	6	17,5	18	17	17	17	17
CaOps	100	75	71,1	73	68,8	71	68,8	70
Total	120	81	88,6	91	85,8	88	85,8	87

9.2 Finances

Le budget de la zone de police est composé de dotations communales à hauteur de 45 % et de dotations fédérales ou autres à hauteur de 55%. Ces dotations fédérales sont attribuées chaque année par circulaire selon un calcul basé sur les normes KUL⁴⁰ datant également de 1998. Elles sont indexées de façon unilatérale notamment pour compenser les modifications de l'indice pivot et les augmentations intercalaires des salaires prévues par le statut de la police intégrée. Mais nous

³⁹ Protocole 394/1 du 16/06/2016 du Comité de négociation de la police intégrée.

⁴⁰ Selon une étude commandée par le gouvernement à la KU Leuven pour établir des normes de financement sur base de critères objectifs avant la réforme des services de police.

n'avons aucun impact sur ces dotations qui ne permettent pas de couvrir à coups sûr le différentiel créé par ces augmentations.

Le financement de nouvelles politiques et de projets de sécurité locale ainsi que les augmentations statutaires reposent donc pratiquement uniquement sur les dotations communales.

Les frais de personnel constituant la majeure partie du budget, les augmentations d'indexe et intercalaires représentent une majoration de 2 à 4 % des dépenses.

Il faut donc être conscient qu'à capacité constante de la zone, les dotations communales doivent subir une augmentation annuelle minimale de l'ordre de 2 %. Sans cette constante, la zone subirait d'office une perte de capacité par le non remplacement des départs. Ce propos est à nuancer par le différentiel existant entre le salaire des nouvelles recrues et celui du personnel quittant la zone en fin de carrière.

Cette situation est à affiner annuellement au regard des mali ou boni engendrés par la clôture des comptes.

Pour rappel, pour diverses raisons techniques, les comptes ne sont clôturés que jusque 2009. La dynamique actuelle et les délais de tutelle permettent d'estimer un planning de régularisation des clôtures pour 2026. Jusqu'à cette date, il faudra travailler avec des montants estimés et des dérogations de la tutelle afin d'injecter ces bonis dans le budget.

Les investissements nécessaires à la continuation des missions de base ou à la réalisation des nouveaux projets annoncés doivent aussi être financés, et ceci sans déséquilibrer le budget par un impact trop important sur la gestion de la dette.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des dotations communales entre 2015 et 2018 reprenant bien une augmentation moyenne annuelle aux alentours de 2%.

	DOUR	%	HENSIES	%	HONNELLES	%	QUIEVRAIN	%	TOTAUX
2015	1.922.747,09	0,0	643.362,83	1,2	462.815,20	0,0	737.153,42	1,5	3.766.078,54
2016	1.922.747,09	0,0	643.362,83	0,0	474.154,17	2,4	737.153,42	0,0	3.777.417,51
2017	2.042.747,09	6,2	656.230,09	2,0	481.266,48	1,5	751.896,49	2,0	3.932.140,15
2018	2.083.603,87	2,0	669.354,69	2,0	490.891,81	2,0	766.934,42	2,0	4.010.784,79

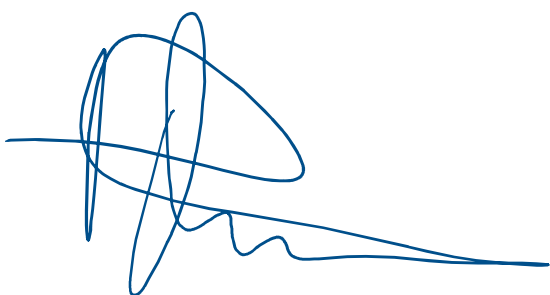
10 Conclusions

Outre les bases réglementaires, cette lettre de mission s'inspire de différentes sources. Elle se situe au carrefour des attentes des citoyens et des autorités administratives et judiciaires.

Trois objectifs transversaux et quatre objectifs stratégiques donnent les grandes lignes des actions qui seront menées durant les 5 ans du mandat du chef de Corps.

Ces objectifs débouchent sur des activités concrètes dont la réalisation pourra être mesurée et évaluée le moment venu.

Ainsi, si les moyens nécessaires sont mis en place, et si les dynamiques sont maintenues, la poursuite de ces objectifs se fera avec succès.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Patrice DEGOBERT

Chef de Corps