Lettre de mission

2021 - 2026

CDP Thierry LEGAT

Chef de corps de la zone de police « Hesbaye-Ouest » (5293)

Police Locale

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES 3
INTRODUCTION 4
1 INFORMATIONS SUR LE MANDAT ET LE TITULAIRE DU MANDAT 5
1.1 Identification du titulaire du mandat 5
1.2 Description du mandat 5
1.3 Entrée en vigueur et durée de la lettre de mission 5
1.4 Motivations 5
1.5 Cadre légal et réglementaire du mandat (non exhaustif) 6
2 INFORMATIONS SUR L'ENTITE DE POLICE 8
2.1 Description formelle 8
2.2 Contexte sociétal 8
2.2.1 Géographie externe 8
2.2.2 Géographie interne 8
2.2.3 Démographie 9
2.2.4 Mobilité 9
2.2.5 Tourisme 10
2.2.6 Services de secours 10
2.2.7 Etablissements d'enseignement 10
2.2.8 Activité économique 11
2.2.9 Etablissement pénitentiaire 11
2.2.10 Sites à risques 11
2.2.11 Infrastructures sportives 11
2.2.12 Vie festive, sportive et culturelle 11
2.3 Structure organisationnelle au début de la période de mandat 13
2.3.1 Contexte zonal 13
2.3.2 Organigramme 14
2.3.3 Plan d'engagement quinquennal 15
3 CONCRETISATION DE LA MISSION 16
3.1 Leadership 16
3.1.1 Mission, vision et valeurs 16
3.1.2 Culture organisationnelle visée 17
3.1.3 Fonctionnement personnel du titulaire du mandat 18
3.2 Stratégie et politique 19
3.2.1 Analyse pour déterminer la stratégie (Analyse SWOT) 19
3.2.2 Objectifs stratégiques 20
3.2.3 Plans tactiques 21
4 CONCLUSION 29

INTRODUCTION

La lettre de mission est un contrat passé entre le chef de corps et l'autorité désignée.
Il s'agit d'un document développé contradictoirement entre ces parties et destiné à formaliser les attentes des autorités, le mandat accordé ainsi que les missions générales et spécifiques confiées au fonctionnaire de police désigné pour assurer la direction du service de police.
Ce document servira de cadre et de balise aux actions du mandataire pendant toute la durée de l'exercice de la mission, soit cinq ans au maximum.

Même si la lettre de mission est obligatoire dans le cadre d'une fonction à mandat, il n'en existe pas de modèle précis dans la mesure où il s'agit d'un accord entre deux parties.
Pour la rédaction de la présente, le canevas proposé par les services de l'Inspection Générale de la Police Fédérale et de la Police Locale (AIG) a servi d'inspiration principale.

On y retrouve les éléments non négociables définis par les textes légaux ainsi que tous les éléments spécifiques qui auront été mis en avant lors des débats entre le mandataire et les autorités lors de la conception du document.
Ces débats constituent le début d'un processus de collaboration au cours duquel il sera régulièrement permis de se référer aux éléments de la lettre de mission, d'entamer des échanges sur cette base et de prévoir des ajustements si nécessaire.
La lettre de mission pourra être adaptée, sur proposition de l'une ou l'autre partie, si des modifications essentielles devaient intervenir en cours de mandat quant aux objectifs à atteindre et / ou aux moyens mis à disposition pour y parvenir.

A l'issue de la période de cinq ans, ce document s'avèrera être un élément d'analyse précieux lors de la demande de renouvellement de mandat. Le chef de corps rentrera alors un rapport synoptique démontrant qu'il a bien rempli sa mission de la manière souhaitée en se référant aux éléments abordés dans la lettre de mission.

Dans le plus grand souci des principes de bonne communication et de service optimal aux clients et partenaires, la présente lettre de mission ambitionne d'être la plus concrète et accessible à tout lecteur.

1 INFORMATIONS SUR LE MANDAT ET LE TITULAIRE DU MANDAT

1.1 Identification du titulaire du mandat

Commissaire divisionnaire Thierry LEGAT

1.2 Description du mandat

Mandat de chef de corps de la zone de police 5293 « Hesbaye-Ouest »
(Mandat de catégorie 2)

1.3 Entrée en vigueur et durée de la lettre de mission

La présente lettre de mission a été approuvée par le conseil de police en date du 14 juin 2022 et s'applique jusqu'à échéance du mandat le 1 avril 2026.

1.4 Motivations

La motivation qui était mienne lors de mon entrée dans les services de police dès mon plus jeune âge reste tout autant présente à ce jour. Les années passées dans différentes fonctions et à différents niveaux de l'organisation n'ont fait qu'accroître ma conviction qu'un service policier de qualité et orienté vers ses clients est un facteur indispensable à l'amélioration de la sécurité et de la qualité de vie du citoyen. Je reste convaincu que la Police Locale, par les missions qui lui sont dévolues, est un acteur essentiel et incontournable du bien-vivre en société.
Dans ce cadre, j'envisage le rôle de chef de corps comme une opportunité de transmettre cette motivation et d'imprimer cette vision d'« orientation client » au sein de la zone de police afin d'encore mieux répondre aux attentes des citoyens et des autres parties prenantes. En outre, je considère que la possibilité de mettre en place une stratégie et de pouvoir ensuite en observer les résultats est indéniablement source de satisfaction professionnelle importante.

Assurer un service policier de qualité passe par une gestion efficace des collaborateurs et par leur bien-être. La taille de la zone de police « Hesbaye-Ouest », en termes de nombre de collaborateurs, présente pour moi une configuration idéale au vu de mon style de leadership et de ma vision de la gestion des ressources humaines.

Une telle zone, que je définirais comme « à taille humaine » ou « familiale », présente des opportunités remarquables en matière d'accompagnement sur mesure des collaborateurs, notamment en ce qui concerne la gestion de talents.

Enfin, cette mandature représente un défi important à un moment où les zones de police se retrouvent à la croisée des chemins face à un environnement particulièrement versatile et incertain. L'accélération exponentielle des changements, la prolifération législative, l'évolution galopante des nouvelles technologies, les attentats terroristes, les crises sanitaires, la guerre en Europe et ses conséquences économiques, ou encore le manque de moyens au sein de la Police Fédérale sont tous paramètres qui imposent aux zones de police d'être toujours plus créatives et proactives pour garantir le haut niveau de qualité de leur service.

1.5 Cadre légal et réglementaire du mandat (non exhaustif)

- 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 le 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 2020-2025 (PZS) ;
- Budget pluriannuel de la zone de police Hesbaye-Ouest ;
- Protocole d'accord d'assistance mutuelle entre les zones de police Hesbaye-Ouest, Brabant Wallon Est, Landen et Tirlemont (devenues Zone de Police Getevallei) du 25 mars 2016 ;
- Convention en matière de faits judiciaires ou de roulage impliquant un membre du personnel des zones de police Hesbaye et Hesbaye-Ouest du 1 juillet 2018 ;
- Convention relative à la police des Cours et Tribunaux, à la garde et au transfèrement des détenus dans les prisons de l'Arrondissement Judiciaire de Liège du 1 décembre 2018 ;
- Protocole d'accord entre les communes et le parquet relatif aux sanctions administratives communales en cas d'infractions mixtes commises par des majeurs et les mineurs de 16 ans ou plus du 8 juin 2018 ;
- Accord de principe entre la zone de police Hesbaye-Ouest et la Police Fédérale relatif à la collaboration entre le DVI et les services d'assistance policière aux victimes du 4 juin 2019 ;
- Accord de coopération entre les services de secours et les services de police de la province de Liège concernant l'appui du service « Animal Rescue Team » ;
- Convention de collaboration relative à la prise en charge d'animaux domestiques de compagnie et de ferme entre la zone de police Hesbaye-Ouest et l'association « Animal sans Toi…t » du 1 avril 2021 ;
- Accord de coopération du 30 septembre 2019 entre la zone de police « Hesbaye-Ouest » et la Police Fédérale – Police de la route de Namur « Centre Régional de Traitement de Namur » ;
- …

2 INFORMATIONS SUR L'ENTITE DE POLICE

2.1 Description formelle

La zone de police Hesbaye-Ouest est composée des communes de Braives, Burdinne, Hannut, Héron, Lincent et Wasseiges.

2.2 Contexte sociétal

2.2.1 Géographie externe

❍ La zone Hesbaye-Ouest faisait partie de l'arrondissement judiciaire de Huy jusqu'en 2014. A la suite de l'optimalisation de la Police Fédérale (et de la fusion des arrondissements judiciaires), elle dépend désormais de l'arrondissement judiciaire de Liège.

❍ Les zones de police et communes qui lui sont limitrophes sont les suivantes :
- Zone Brabant Wallon Est (Orp-Jauche et Hélécine)
- Zone Getevallei (Landen)
- Zone Sint-Truiden-Gingelom-Nieuwerkerken (Gingelom)
- Zone Hesbaye (Geer et Faimes)
- Zone Meuse-Hesbaye (Villers-le-Bouillet et Wanze)
- Zone Des Arches (Andenne et Fernelmont)
- Zone Orneau-Mehaigne (Eghezée)

❍ Les arrondissements judiciaires qui lui sont limitrophes sont les suivants :
- Arrondissement judiciaire de Namur (via les communes d'Héron, Burdinne et Wasseiges)
- Arrondissement judiciaire du Brabant Wallon (via les communes d'Hannut et Lincent)
- Arrondissement judiciaire de Leuven (via les communes d'Hannut et Lincent)
- Arrondissement judiciaire du Limburg (via la commune d'Hannut)

2.2.2 Géographie interne

❍ La superficie de la zone s'élève à 240,6 km² et se répartit comme suit :

- Hannut : 86,5 km²
- Braives : 44,0 km²
- Héron : 38,3 km²
- Burdinne : 32,6 km²
- Wasseiges : 24,4 km²
- Lincent : 14,7 km²

❍ Distances maximales : Nord-Sud :25Km / Est-Ouest :15Km

❍ Sur l'ensemble du territoire zonal, outre l'hôtel de police, 5 autres commissariats déconcentrés sont implantés :

- Hôtel de police (Rue Joseph Wauters 68, à 4280 Hannut)
- Commissariat de Braives (Rue du Cornuchamp 7, à 4260 Braives)
- Commissariat de Burdinne (Rue des Ecoles 1, à 4210 Burdinne)
- Commissariat de Héron (Place Communale 2, à 4218 Héron)
- Commissariat de Lincent (Rue des Ecoles 1, à 4287 Lincent)
- Commissariat de Wasseiges (Rue du Baron d'Obin 219, à 4219 Wasseiges)

❍ En janvier 2022, la capacité disponible de la zone s'élève à 68,2 EFT au niveau du cadre opérationnel. Cela correspond ainsi à un taux de 0,3 policiers par km² ou 1,76 policiers pour 1.000 habitants.

2.2.3 Démographie

❍ Un total de 38.603 habitants figurait au 1er janvier 2022 dans le registre de population ; les chiffres des 15 dernières années laissent apparaître une augmentation annuelle d'environ 1 %

2.2.4 Mobilité

❍ En matière de circulation routière, la zone Hesbaye-Ouest compte :

- 11,7 kms d'autoroutes, 89,3 kms de routes régionales ou provinciales et 852,6 kms de voiries communales.
- Quelques kilomètres d'autoroute E 40 au Nord dont une sortie
- Quelques kilomètres d'autoroute E 42 au Sud dont deux sorties
- Un réseau de routes nationales important RN : 64, 240, 624, 80, 652, 69, 924, 643, 921 dont plusieurs traversées de villages
- De nombreuses routes de campagne et chemins de remembrement
- Un charroi agricole important dans certaines entités et à certaines périodes
- Un certain nombre de poids lourds présents à certaines périodes selon les activités agricoles
- Un réseau important de voies de mobilité douce (RAVEL, chemins F99C…)

On constate également un certain encombrement au centre de Hannut malgré le contournement

❍ En matière de circulation ferroviaire :

- Présence de quelques kilomètres de voies TGV au Nord
- Aucune gare ou point d'arrêt n'est présent sur le territoire de la zone

2.2.5 Tourisme

❍ 8 établissements d'hébergement touristique pour un total de 803 lits sont implantés sur le territoire de la zone. Cela représente 65.902 nuitées en 2017 :

- 46.330 dans la commune de Burdinne ;
- 16.157 dans la commune de Braives ;
- 3.415 dans la commune de Hannut.

❍ Le Camping « Cap Fun » d'une capacité d'accueil d'environ 3000 vacanciers (plusieurs piscines, espaces jeux, restaurants).

❍ Le Parc naturel Burdinale - Mehaigne : balades vtt, pédestres, marchés du terroir, ferme de la grosse tour, village du Saule, moulin de Ferrières.

❍ Le Ravel qui traverse toute la zone du Nord au Sud.

❍ Nombreuses initiatives à vocation touristique d'un jour dans les diverses communes : petits marchés, brocantes, …

❍ Depuis juin 2021 : présence du parc aquatique Plopsa – 400.000 visiteurs par an.

2.2.6 Services de secours

❍ Les communes de Braives, Burdinne, Hannut, Lincent et Wasseiges se situent sur le territoire de la Zone de Secours n°1 (Hesbaye) et celle d'Héron sur le territoire de la Zone de Secours n°3 (HEMECO - Hesbaye-Meuse-Condroz).

❍ Aucun site hospitalier (hôpitaux généraux agréés y compris universitaires) n'est implanté sur le territoire de la zone.

2.2.7 Etablissements d'enseignement

❍ Présence de 28 implantations d'enseignement fondamental ordinaire et 3 d'enseignement secondaire ordinaire.

❍ Celles-ci regroupent 1.490 élèves de niveau maternel, 2.775 de niveau primaire et 2.400 de niveau secondaire.

2.2.8 Activité économique

❍ En 2014, la zone Hesbaye-Ouest comprenait un total de 40 hectares occupés par un ou des parc(s) d'activité économique.

❍ Développement économique important de Hannut. En 2019, on dénombrait :
- au centre-ville : 200 cellules commerciales
- rue de Huy : 32 activités commerciales
- rue de Landen : 35 commerces répertoriés
- ZAE (SPI+) : 41 entreprises.

2.2.9 Etablissement pénitentiaire

Présence du centre pénitentiaire-école de Marneffe, qui propose un régime communautaire semi-ouvert pour des détenus hommes condamnés. Il est implanté dans la commune de Burdinne. Sa population est en moyenne de 130 détenus.

2.2.10 Sites à risques

❍ Aucun site SEVESO n'est répertorié sur le territoire de la zone Hesbaye-Ouest.

❍ Une ligne à haute tension est située sur le territoire de Braives et Hannut.

❍ Centrale nucléaire de Tihange : trois communes se trouvent dans le périmètre Planu des 10 Km (Braives, Burdinne, Héron) et deux dans celui de 20 Km (Hannut et Wasseiges).

2.2.11 Infrastructures sportives

❍ Plusieurs halls omnisports sont présents sur les communes de Hannut, Braives, Héron, Lincent.

❍ Le parc aquatique Plopsa, d'une capacité journalière de 3600 personnes, intégrant un bassin de natation pour la commune de Hannut.

❍ Un stade de hockey à Hannut.

❍ De nombreux clubs sportifs (notamment football) sont implantés sur les 6 communes.

2.2.12 Vie festive, sportive et culturelle

❍ Nombre important de festivités et manifestations diverses dans toutes les communes de la zone. De nombreuses activités sont concomitantes.
En 2018, ce ne sont pas moins de 484 demandes de manifestations publiques qui ont été traitées par la cellule « ordre public » de la zone de police dont 193 qui ont nécessité un service d'ordre spécifique.

❍ Attractivité du secteur HORECA en soirée et la nuit dans le centre de Hannut, notamment grâce aux heures d'ouverture tardives et à l'animation musicale qui y est organisée, souvent par des professionnels. Cette vie nocturne attire un nombreux public extérieur en cause principalement de l'absence de ce type d'activité dans d'autres villes proches (Jodoigne, Huy, Waremme, …).
Ajoutons en ces lieux des événements ponctuels tels que : retransmission de matchs de football, fêtes de fin d'examens, marché et patinoire de Noël, …

❍ Trois rallyes automobiles se déroulent en tout ou en partie sur le territoire de la zone de police : le rallye de Hannut, le rallye du Condroz et le Critérium Jean-Louis Dumont.

2.3 Structure organisationnelle au début de la période de mandat

2.3.1 Contexte zonal

❍ En 2014, la réforme de la Justice a entraîné un changement considérable et ainsi impacté le travail policier par, notamment, l'élargissement d'échelle (Huy devenant une division de l'arrondissement de Liège au même titre que Verviers) ainsi qu'une centralisation des matières. A cette époque également, l'optimalisation de la Police Fédérale a été mise en place avec pour conséquence l'exode des effectifs vers Liège et une offre de service restreinte envers les zones de police due entre autres à un déficit important en matière de personnel et l'investissement dans la matière de l'anti-terrorisme ;

❍ En 2016, le chef de zone en place depuis la création de la zone est parti à la retraite et un nouveau chef de zone a été mis en place. Ce dernier est décédé en 2018 ce qui a eu pour conséquence de confier la direction de la zone à un commissaire de la zone depuis fin 2017 ;

❍ En 2019, le décès du Président de zone a fortement marqué les esprits ;

❍ Plusieurs CCB et un préavis de grève ont perturbé l'actualité en 2019 nonobstant un investissement que l'on peut qualifier d'historique en moyens matériels et humains pour cette même année. Une organisation syndicale conduira la zone de police vers le comité de négociation au SAT Intérieur en dépit d'un engagement solidaire des Bourgmestres face à leurs revendications. Cette période a clairement laissé des traces sur le bon exercice du partenariat syndical ;

❍ Sur la période allant de 2017 à juin 2022, ce ne sont pas moins de 25 nouveaux collaborateurs qui ont été engagés pour remplacer les départs, faire face aux très nombreuses exemptions de fin de carrière ou encore pour augmenter la capacité de la zone de police. On compte sur cette période 11 départs à la retraite ou décès et 3 départs en mobilité.
Il s'avère ainsi que plus du tiers de la capacité opérationnelle est constitué de collègues entrés en service à la zone dans les cinq dernières années ;

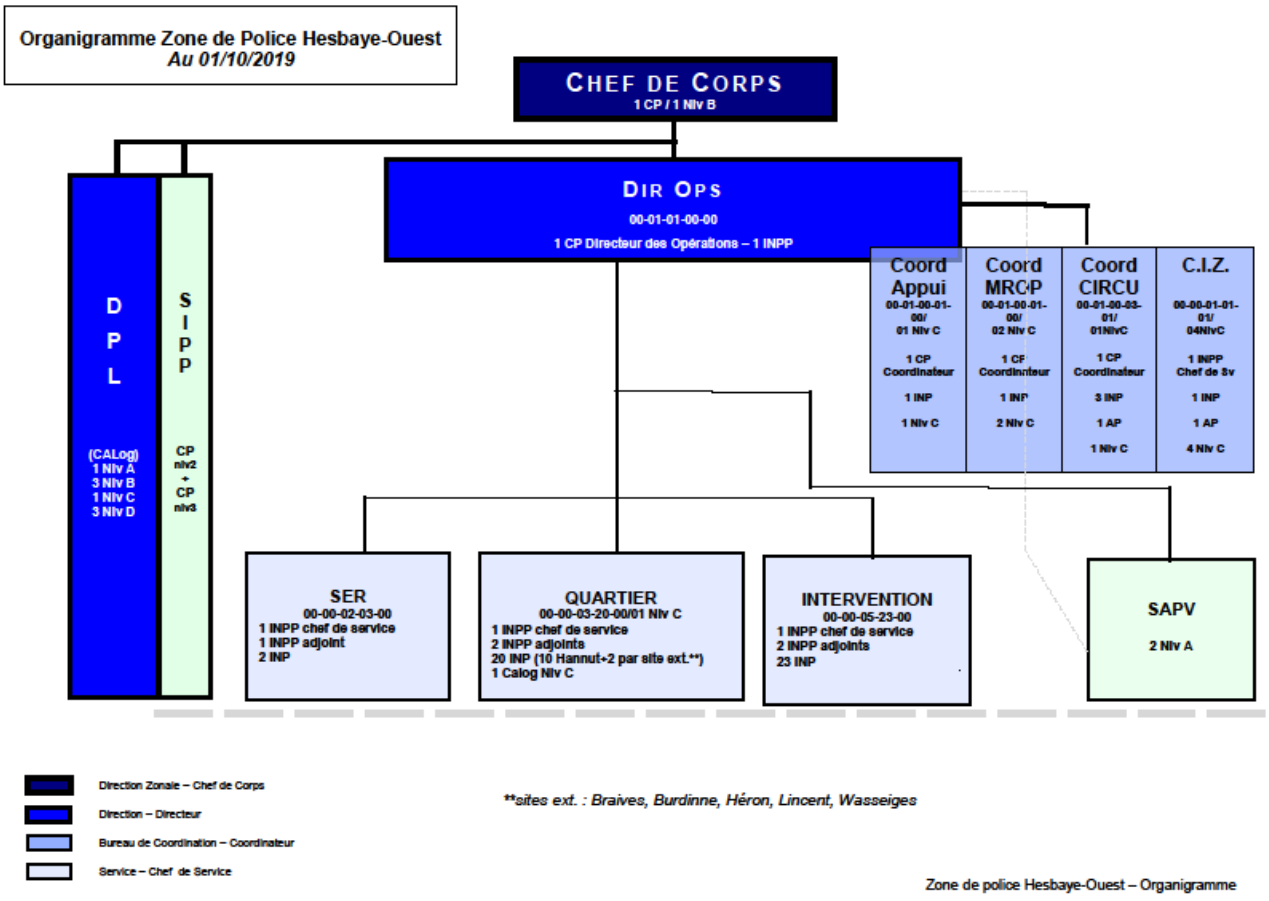
❍ Au vu de ce contexte quelque peu chahuté, les attentes des Autorités et des collaborateurs de la zone s'expriment dans le sens d'un besoin d'apaisement et de stabilité. Si la mise en place d'une structure et d'une organisation plus proches de la réalité apparaît comme essentielle, tous s'accordent à dire que la mise en place de ces changements doit se faire de la façon la plus graduelle.

2.3.2 Organigramme

En 2018, une nouvelle structure a vu le jour, mettant en place une direction des opérations plus forte composée de trois coordinations traitant de matières transversales, le renforcement du cadre moyen dans les services intervention et quartier et l'intégration des apostilleurs dans le service quartier.
Cette structure a notamment été établie sur base des effectifs disponibles à cette époque, dont des commissaires de police inscrits au cadre au nombre de cinq.

Dans les faits, cette structure n'a jamais réellement pu atteindre les objectifs poursuivis par le fait de différents facteurs, dont un absentéisme important notamment dans le cadre « Officier ».

De l'avis des collaborateurs de la zone de police, cette réforme organisationnelle a eu pour effet pervers d'isoler le niveau managérial du niveau opérationnel.
De même, chaque service de première ligne s'est progressivement recentré sur ses propres missions et moyens, parfois au détriment d'une nécessaire collaboration avec ses pairs.
Cet effet de cloisonnement horizontal et vertical se fait fortement ressentir, tant au niveau de la communication que de l'organisation opérationnelle.



2.3.3 Plan d'engagement quinquennal

Le 12 novembre 2019, le conseil de police a approuvé un nouveau cadre organique devant amener la zone de police à disposer de 90 collaborateurs à l'horizon 2025 tout en respectant strictement les normes d'encadrement minimum.

ZP Hesbaye-Ouest - Evolution du Personnel : PROJET

Ce projet inclut le remplacement de tous les départs ainsi que l'engagement de personnel supplémentaire sur les 6 prochaines années. Il s'inscrit dans notre PZS 2020-2025.

01-01-20	01-01-21	01-01-22	01-01-23	01-01-24	01-01-25
0 CDP	1 CDP	1 CDP	1 CDP	1 CDP	1 CDP
4 CP	4 CP	4 CP	3 CP	3 CP	3 CP
10 INPP	10 INPP	10 INPP	11 INPP	12 INPP	14 INPP
55 INP	55 INP	55 INP	56 INP	56 INP	56 INP
16 CALOG	16 CALOG	16 CALOG	16 CALOG	16 CALOG	16 CALOG
85 TOTAL	86 TOTAL	86 TOTAL	87 TOTAL	88 TOTAL	90 TOTAL
	+ 1 CDP (CZ)		+ INPP CIZ + 1 INP SER	+1 INPP INTER	+1 INPP INTER + 1 INPP CIRCU

NB: ***Les agents de police ont été comptabilisés dans le nombre des inspecteurs***
Ne figurent pas les MP (4) détachés des AdmCom

3 CONCRETISATION DE LA MISSION

3.1 Leadership

3.1.1 Mission, vision et valeurs

❍ **Mission :** En tant que composante de la Police Intégrée, la zone de police Hesbaye-Ouest contribue à assurer la sécurité et la qualité de vie sur l'ensemble de son territoire, en partenariat avec le citoyen et les autres acteurs de terrain. Sous la responsabilité de ses Autorités et dans un souci permanent du respect de l'état de droit, elle exécute cette mission au travers de 7 fonctionnalités identifiées : l'accueil du public, le travail de proximité, l'intervention, la sécurité routière, la recherche judiciaire, le maintien de l'ordre public et l'assistance policière aux victimes.

❍ **Vision :** « Un service professionnel orienté vers les attentes de ses clients. Des collaborateurs épanouis dans leur travail pour y œuvrer ».

A l'heure où les missions attribuées à la police se multiplient, il est essentiel d'identifier les attentes principales réelles des citoyens, Autorités et partenaires afin d'orienter l'offre de service de notre zone de police de la manière la plus optimale.
Cette offre de service se doit d'être professionnelle, moderne et évolutive avec une attention toute particulière accordée à la qualité du travail fourni.

Dans l'optique de garantir cette qualité de service, il est primordial d'œuvrer activement au bien-être des collaborateurs de la zone sur de multiples axes, dont notamment : la politique de gestion des collaborateurs et de leurs compétences, la communication, l'organisation ou encore la mise à disposition d'équipements adéquats.

❍ **Valeurs :** Le code de déontologie des services de police et les principes qu'il énumère est le cadre incontournable de l'exécution de nos missions. On y retrouve les valeurs de la police qui sont partagées par les collaborateurs de la zone Hesbaye-Ouest :

- *Respecter et s'attacher à faire respecter les droits et libertés individuels ainsi que la dignité de chacun, spécialement en s'astreignant à un recours à la contrainte légale toujours réfléchi et limité au strict nécessaire*

- *Etre loyal envers les institutions démocratiques*

- *Etre intègre, impartial, respectueux des normes à faire appliquer et avoir le sens des responsabilités, faire montre d'un esprit de service caractérisé par :*

  - *la disponibilité*
  - *la qualité de notre travail ;*

- *la recherche de solutions dans le cadre de nos compétences ;*
- *la mise en œuvre optimale des moyens adéquats ;*
- *le souci du fonctionnement intégré des services de police*
- *la promotion des relations internes fondées sur le respect mutuel et contribuer au bien-être sur les lieux du travail.*

Ces valeurs, ou « façon d'être », constituent l'ensemble des convictions collectivement partagées par les collaborateurs de la zone de police. Elles sont en quelque sorte le ciment qui unit les collaborateurs dans l'optique de la réalisation des missions qui nous sont dévolues. A l'heure d'écrire ces lignes, un des projets en cours au niveau de la « plateforme bien-être » (récemment mise en place au sein de la zone de police) consiste en une identification plus ciblée et spécifique de ces valeurs au sein de notre unité.

3.1.2 Culture organisationnelle visée

L'évolution du cadre de la zone étant fixée jusqu'à l'horizon 2025, il a été convenu avec le collège de police de travailler dans ces balises au moins jusqu'à cette échéance.
Ainsi, même dans un contexte budgétaire de plus en plus contraignant, le conseil de police s'engage à attribuer à la zone de police les moyens pour honorer l'évolution prévue au cadre tandis que le chef de corps veillera à optimaliser la mise en œuvre des moyens mis à sa disposition afin de garantir la plus grande efficience des services de la zone de police.

Pour tendre toujours plus vers cette efficience maximale, les principes édictés dans la circulaire CP3 relative à la maîtrise de l'organisation constitueront l'ossature principale de la culture organisationnelle mise en œuvre.
Outre un besoin manifeste de voir une organisation claire et réaliste mise en place, il apparaît comme primordial de travailler à l'amélioration de la gestion des processus au sein de la zone de police.
Les processus de direction, opérationnels et d'appui se devront d'être analysés et soumis à la critique constructive afin d'améliorer la qualité et l'effectivité des services rendus.
La mise en place d'une dynamique de gestion de la qualité en étroite interaction avec un management des risques efficace permettra de toujours mieux atteindre, de la manière la plus efficiente, les objectifs fixés.

Outre cette gestion optimale, l'accent sera mis sur l'exemplarité et le professionnalisme de nos collaborateurs.
En ces temps où la critique envers le service policier en général semble s'aiguiser et où l'irrespect croissant envers les autorités peut se traduire en violences, il est essentiel de ne laisser aucune place au doute quant à notre rôle au cœur de la chaine de sécurité.
En tant que service public, il s'agit de conserver en tout temps la position et l'image qui est la nôtre : celle d'un corps de police professionnel et intègre, qui inspire naturellement confiance et encourage le respect mutuel.

Enfin, une attention toute particulière sera portée à la communication.
Alors que les moyens de communication se multiplient, la qualité de cette dernière est de plus en plus perçue comme défaillante au sein de notre société. La zone de police « Hesbaye-Ouest » ne fait pas exception à la règle.

Le choix judicieux des canaux et contenus de communication tant en interne qu'en externe seront des facteurs critiques de succès de la mission.

3.1.3 Fonctionnement personnel du titulaire du mandat

Fort de ma longue expérience et des retours positifs de ces 11 dernières années passées à la tête d'un service opérationnel de première ligne, je me fais fort d'apporter à la zone de police la stabilité tant attendue après quelques années quelque peu compliquées.
Mon approche humaine des collaborateurs associée à un management bienveillant et participatif contribueront sans nul doute à participer à la réalisation de cette entreprise.
De même, alors que le besoin d'une communication plus directe et humaine s'exprime chez une grande partie des collaborateurs, je compte pratiquer effectivement une politique de « porte ouverte ». La taille « familiale » de la zone de police s'y prête au mieux. D'expérience, même si chronophage et énergivore, cette politique permet bien souvent d'éviter aux problèmes d'atteindre des dimensions plus complexes tout en « prenant le pouls » de l'organisation de façon régulière.

Je suis également déterminé à toujours plus ouvrir la zone de police vers l'extérieur et vers de nouveaux partenariats.
Historiquement depuis 2001, la zone de police n'a eu que très peu d'apports extérieurs au niveau de son échelon « management », ce qui a eu pour effet de limiter les possibilités de collaborations spontanées au-delà de son voisinage immédiat.
Ma capacité à nouer des relations ainsi que mon tissu de relations professionnelles constitué pendant mes 36 premières années de carrière à différents niveaux de l'organisation policière favoriseront clairement cette démarche d'ouverture ainsi que le bon exercice du fonctionnement intégré.
Ajoutons que l'arrivée massive de nouveaux chefs de corps issus de ma promotion du brevet de direction dans de nombreuses zones de police wallonnes s'avère également être un facteur favorable à la démarche.

Enfin, dans le respect du souci des autorités et collaborateurs de voir l'évolution se faire de la façon la plus « douce », l'idée est de continuer à s'inscrire dans la culture formalisée dans le PZS existant tout en améliorant de façon continue et progressive le fonctionnement de la zone de police ainsi que la qualité du service rendu. Cette amélioration progressive se verra largement soutenue par la mise en œuvre d'un management participatif dont les principes se retrouvent distillés dans les plans d'actions relatifs aux objectifs stratégiques développés plus loin dans le document.

3.2 Stratégie et politique

3.2.1 Analyse pour déterminer la stratégie (Analyse SWOT)

Une première analyse SWOT (forces / faiblesses / opportunités / menaces) de la zone de police a été réalisée entre juin et novembre 2020 dans le cadre de ma candidature à la présente fonction de chef de corps. Elle est le fruit de l'analyse de nombreux documents ainsi que d'entretiens et visites menés tant en externe qu'en interne de la zone de police.
Les résultats de l'enquête sur l'analyse des risques psychosociaux menée par le service externe de prévention et de protection au travail (Cohezio) au sein de la zone de police fin 2019 a également largement été pris en compte dans cette analyse.

Elle s'est ensuite enrichie des constats qui ont pu être établis sur les douze premiers mois d'exercice du présent mandat, notamment par la mise en œuvre de certaines activités reprises dans les plans d'action liés aux objectifs stratégiques formulés plus bas dans ce document.
Ainsi, entre décembre 2021 et mai 2022, tous les services ont eu l'occasion de développer une analyse SWOT en interne en veillant à la participation active de chaque collaborateur du service.

Choix a été fait de rédiger ces analyses en utilisant le modèle de développement organisationnel communément utilisé au sein de la police belge, le modèle EFQM.
Ainsi les facteurs internes (« forces » et « faiblesses ») ont été classifiés selon les cinq domaines d'organisation de ce modèle : leadership, stratégie et politique, management des collaborateurs, management des moyens et management des processus.
Les facteurs externes (« opportunités » et « menaces ») quant à eux, passaient en revue les cinq groupes de parties prenantes : collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires, société, direction et financiers.

Partant des principes « utiliser les forces », « réduire les faiblesses », « exploiter les opportunités » et « se défendre contre les menaces », les éléments identifiés dans le SWOT ont présidé à la rédaction des objectifs stratégiques repris dans cette lettre de mission.
Ces plans s'inscrivent dans la lignée des priorités stratégiques du plan zonal de sécurité 2020-2025 de la zone de police Hesbaye-Ouest et les complètent.

3.2.2 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques déterminés pour les cinq ans du présent mandat s'organisent en deux volets : d'une part le volet « stratégie organisationnelle » et d'autre part le volet « stratégie opérationnelle ». En outre, deux objectifs stratégiques transversaux présents au PZS 2020-2025 sont également repris.

3.2.2.1 Stratégie organisationnelle

- Objectif stratégique 1 : « Une politique RH moderne »

- Objectif stratégique 2 : « Une approche bien-être dynamique »

- Objectif stratégique 3 : « Une maîtrise optimale de l'organisation »

- Objectif stratégique 4 : « Une communication efficiente et transparente »

- Objectif stratégique 5 : « Un service de police tourné vers le futur »

- Objectif stratégique 6 : « Une organisation en réseau »

3.2.2.2 Stratégie opérationnelle

- Objectif stratégique 7 : « Contribuer à la maîtrise des problèmes de sécurité repris prioritairement au PZS 2020-2025 »

- Objectif stratégique 8 : « Contribuer à la maîtrise des autres problèmes de sécurité identifiés »

3.2.2.3 Objectifs stratégiques transversaux

- Objectif stratégique 9 : Maintenir la capacité nette afin d'atteindre les normes de fonctionnement et d'encadrement

- Objectif stratégique 10 : Améliorer le savoir-faire du personnel

3.2.3 Plans tactiques

3.2.3.1 Stratégie organisationnelle

❍ Objectif stratégique 1 : « Une politique RH moderne »

Les collaborateurs constituent l'élément clé des ressources de notre organisation ; ils sont le premier facteur critique de succès pour la bonne réalisation de l'ensemble des objectifs de la zone de police.
A ce titre, il est indispensable de tenir compte de l'évolution sociétale que nous sommes en train de vivre : après de nombreuses années difficiles sur le marché du travail, la tendance s'inverse et l'offre d'emplois repart à la hausse, aiguisant ainsi la concurrence entre employeurs. De même, de nombreuses études tendent à démontrer que les nouvelles générations accordent une importance de plus en plus grande à leur vie privée et à leurs loisirs, ce qui s'avère peu compatible avec la disponibilité requise pour l'exercice de nos fonctions. Il ressort aussi que de plus en plus de ces jeunes qui arrivent sur le marché du travail n'envisagent plus leur parcours de carrière de façon aussi linéaire que ne pouvaient le faire leurs ainés : l'évolution dans la fonction, voire le changement radical d'activité professionnelle semblent dorénavant faire partie d'une vision normale de carrière pour les nouvelles générations.

Il est également essentiel de tenir compte de paramètres statutaires sur lesquels nous ne pouvons que difficilement influer : la disparition progressive de certains avantages attractifs (âge de la pension, …), un système de protection médicale qui prête le flanc à certains abus, un nouveau système de recrutement mis en place depuis septembre 2021 qui doit encore être éprouvé et auquel nous devrons nous adapter.

Dans ce contexte, il nous est essentiel de créer les conditions idéales pour attirer et ensuite garder les collaborateurs de valeur au sein de nos rangs.
Les actions à mener dans ce cadre seront réparties en trois axes :

- Les collaborateurs : Notamment en assurant une gestion prévisionnelle proactive des effectifs afin de maintenir la capacité nette disponible tout en garantissant le suivi du plan d'engagement et les normes d'encadrement. Un effort tout particulier sera également fourni en matière de recrutement, entre autres en augmentant la visibilité de la zone de police dans les événements dédiés. Enfin, les procédures d'accueil et de départ des collaborateurs seront professionnalisées et formalisées.

- Les compétences : Comme évoqué plus haut, la bonne utilisation des talents individuels constitue non seulement un atout pour l'organisation, mais également un facteur de motivation important pour le collaborateur.
Ainsi, outre la mise en œuvre du système d'évaluation au sein du personnel dès que la nouvelle structure de la zone de police sera formalisée, il sera tenu compte des talents et vision de carrière de chaque collaborateur afin de l'épauler dans ses ambitions professionnelles.
Une attention toute particulière sera également portée aux compétences en leadership des cadres moyens et officiers.

- La lutte contre l'absentéisme : Il s'agira ici de réduire mais également de prévenir le phénomène. Des actions de prévention seront mises en œuvre notamment en matière de formations à la maîtrise de la violence, d'attention spécifique à l'ergonomie du matériel, d'analyse des accidents de travail ou encore d'information sur les risques identifiés.
D'autre part, des actions plus réactives seront menées, comme des entretiens individuels de reprise du travail ou l'organisation de concertation avec les médecins du travail afin d'assurer la reprise du travail des collègues blessés ou malades dans les meilleures conditions.
L'aspect culturel sera également pris en compte : certaines interprétations erronées du statut relatives aux congés de maladie se devront d'être corrigées et clarifiées à la lumière de la finalité réelle du statut policier. Il s'agit ici d'un travail de longue haleine.

❍ Objectif stratégique 2 : « Une approche bien-être dynamique »

Si la notion de « bien-être au travail » ne s'est imposée que progressivement ces dernières années (notamment à la suite de sa formalisation dans différents textes légaux et réglementaires), elle s'est toujours trouvée au centre de mes préoccupations et de mes actions en tant que responsable d'entités de police de différentes tailles.
J'aime à rappeler que nous passons la majorité de notre temps de vie sur notre lieu de travail, il est dès lors essentiel de s'y sentir « bien », dans toutes les composantes envisagées par la notion de bien-être au travail : sécurité au travail, protection de la santé du travailleur, aspects psychosociaux du travail, ergonomie, hygiène du travail, embellissement des lieux de travail.
Il s'agit encore ici d'un préalable essentiel à la motivation des collaborateurs et à qualité du travail fourni.

Trois axes d'effort seront envisagés et mis en œuvre :

- La communication « bien-être » : Il s'agira de communiquer sur les résultats de l'enquête relative à l'analyse des risques psychosociaux ainsi que sur le plan d'action spécifique qui sera rédigé dans le but d'améliorer les points faibles relevés lors de cette enquête.
Il sera également essentiel de communiquer sur les actions de prévention mises en place, sur les structures d'aide internes et externes ainsi que sur les procédures existantes au sein de l'institution (harcèlement, assuétudes, …).
Il sera également opportun de s'associer aux campagnes d'information en matière de bien-être au travail menées par la direction pour la prévention et la protection au travail de la Police Fédérale (CGWB).

- L'implication des collaborateurs (plateforme « bien-être ») : Une politique relative au bien-être menée de façon unilatérale et isolée aurait peu de sens et manquerait à coup sûr ses effets. Il est donc primordial d'impliquer les collaborateurs de la zone de police dans les projets, plans d'action et décisions ayant un impact direct sur le bien-être au sein de la zone de police.
Il ne s'agit pas seulement ici de contribuer à l'élaboration du plan d'action annuel mais bien d'implémenter une politique de bien-être au travail pour les collaborateurs et par les collaborateurs.
A cette fin, un groupe de travail représentatif des collègues de la zone sera mis en place autour d'un noyau constitué de notre conseillère en prévention et de nos deux psychologues.
Les volontaires qui le composeront auront non seulement pour tâche de développer de nouveaux projets spécifiques mais également d'en appuyer d'autres déjà en cours en y apportant systématiquement l'éclairage « bien-être ». Ils joueront en outre un rôle d'ambassadeur auprès de

l'ensemble de leurs collègues en partageant le fruit de leur travail et en le complétant sur base des remarques formulées par les collaborateurs extérieurs au groupe.
Il s'agit également ici de créer une émulation positive visant à renforcer le sentiment d'appartenance voire de fierté d'appartenance à la zone de police.

- Implémentation systématique dans les processus et analyses de risques : Le travail sur le bien-être revêt un caractère éminemment transversal au sein d'une entité professionnelle comme la nôtre.
Il se retrouve présent dans la quasi-totalité des processus de l'organisation.
Une attention particulière sera donc portée systématiquement à cet aspect du travail lors des travaux sur les processus ainsi qu'à la nécessité de procéder aux analyses de risques requises de façon plus systématique.

❍ Objectif stratégique 3 : « Une maîtrise optimale de l'organisation »

En 2018, une nouvelle organisation a été mise en place. L'objectif était alors de rassembler les officiers disponibles dans une direction des opérations plus forte et divisée en différentes « coordinations ». Dans le même temps, le service « apostilles » était supprimé et ses tâches transférées au service « quartier ».
Le souvenir de cette réforme reste encore douloureux à ce jour. Il semble que de nombreux emplois aient été « remis en jeu » lors de ces changements, ce qui avait alors généré inconfort et frustration pour beaucoup de collaborateurs.
Cette nouvelle organisation, liée à un absentéisme problématique dans le cadre officier a également eu pour effet d'isoler quelque peu le niveau managérial des services de première ligne.
Les cadres moyens (inspecteurs principaux) responsables de ces services ont ainsi eu de plus en plus tendance à œuvrer de façon isolée en préservant leurs propres forces afin de pouvoir garantir l'exécution de leurs missions, ce qui engendre vraisemblablement une perte de capacité au niveau global.
Par voie de conséquence, la proactivité s'en voit freinée ainsi que la visibilité des services sur le terrain.

Quatre axes seront envisagés dans le cadre de cet objectif :

- Politique budgétaire : Malgré un contexte budgétaire de plus en plus contraignant, les autorités zonales continuent à insister sur l'aspect prioritaire que revêt le travail policier.
Elles s'engagent ainsi à maintenir la mise en place du cadre organique fixé dans le plan d'engagement quinquennal 2020-2025.
Préalables indispensables à la modélisation de l'organisation, les moyens humains disponibles sont donc connus dans leur globalité.
Dans ce cadre, l'accent sera mis sur l'application d'une politique budgétaire stricte afin de rester dans les balises fixées par les autorités zonales.

- Organisation – répartition des tâches : Comme déjà évoqué, l'organisation actuellement modélisée ne correspond pas à la réalité, ne serait-ce qu'au niveau du nombre d'officiers présents (à l'heure d'écrire ces lignes, 2 commissaires se trouvent à l'effectif sur les 5 prévus dans l'organigramme de 2019).
La première phase du travail sur l'organisation sera consacrée à la modélisation et à la mise en place de l'échelon « management » avec notamment une répartition claire des rôles et de la charge de

travail entre les deux officiers présents, tout en accordant à court terme la priorité aux fonctions essentielles au travail « en routine ».
Dans la foulée, et à la lumière du travail sur les processus qui sera évoqué au point suivant, l'organisation des services de première ligne sera adaptée, tant en termes de missions respectives que de répartition des effectifs.
Dans son ensemble, ce travail tiendra compte des tâches pouvant être effectuées par le personnel opérationnel, le personnel CaLog, voire les collègues souffrant d'incapacités médicales partielles.
Ajoutons enfin que la répartition des effectifs du service quartier sur six différents sites engendre de nombreuses faiblesses sur lesquelles il sera indispensable de travailler. Les collaborateurs travaillant dans les cinq sites déconcentrés sont prévus au nombre maximum de deux par site et se retrouvent dans les faits souvent assez isolés. Outre la faiblesse dans l'encadrement et le suivi de la charge de travail qu'engendre cette situation, il s'avère aussi qu'elle n'est pas idéale pour la sécurité et le bien-être de ces collègues. L'image de la disponibilité du service envers la population peut également s'en voir entachée lorsque certains sites se retrouvent vides d'occupants pour des durées plus ou moins longues et pour diverses raisons (congés, récupérations, maladies, services extérieurs).
Ce dernier aspect des choses devra faire l'objet de travaux lors des collèges stratégiques organisés régulièrement ponctuellement pendant l'année.

- Gestion des processus : En vue d'une maîtrise optimale de l'organisation, la nécessité d'un travail sur les processus s'impose d'emblée. Une fonctionnalité « gestion des risques et de la qualité » sera mise en place.
La finalité d'une telle fonctionnalité est de pouvoir implémenter progressivement le management des processus au sein de la zone de police : une telle démarche permet d'identifier les processus problématiques (doublons, incohérences, inefficiences, …) et d'y amener les réponses directes. Elle permet en parallèle, un travail d'identification des tâches actuellement menées qui pourraient être externalisées, automatisées, mutualisées, voire supprimées.
Des processus apparaissent d'emblée nécessaires à évaluer et adapter :
* L'accueil sur rendez-vous (mis en œuvre depuis janvier 2019) ;
* La gestion des événements (analyse des risques, engagement efficient et homogène des moyens) ;
* Organisation des services (favoriser une vision transversale afin de rendre plus efficients les services engagés pendant une même période et améliorer l'appui interservices) ;
* Garde des détenus en dehors des heures de service ;
* Fonctionnalité DPO ;
* Gestion de l'utilisation des véhicules de service.
En outre, la simplification administrative sera au centre de toutes les attentions.

- Intégrité : Comme évoqué dans le point lié à la culture organisationnelle visée, les collaborateurs de la zone de police doivent pouvoir inspirer naturellement confiance et susciter le respect mutuel auprès des citoyens. Il leur est donc essentiel de pouvoir œuvrer dans des conditions qui leur permettent de garantir le plus haut niveau de professionnalisme et d'exemplarité.
Si la gestion des risques et de la qualité permet déjà de largement contribuer à ces conditions, un plan de politique « intégrité » sera également mis en place pour en augmenter les effets.
Un tel plan se doit notamment de prévoir la présence de la notion d'intégrité dans un maximum de processus actifs au sein de l'organisation (communication, recrutement et sélection, évaluation, …) tout en multipliant les références au code de déontologie.
Il doit également mettre en exergue la fonction exemple et garantir une gestion efficace de toutes les plaintes émises à l'encontre du service en assurant un suivi adéquat pour chacune d'entre-elles.

❍ Objectif stratégique 4 : « Une communication efficiente et transparente »

Également évoquée au point « culture organisationnelle visée », la bonne communication constitue un axe d'effort essentiel à prendre en considération dans nos actions. Cet aspect sera envisagé tant au niveau interne qu'externe à la zone de police.

- Au niveau interne :

Les forums et réunions internes existant seront évalués et adaptés si nécessaire. Il est indispensable de toujours veiller à la valeur ajoutée réelle de ces réunions.
La fréquence et la durée devront toujours pouvoir être adaptées, un compte-rendu devra toujours être rédigé et transmis aux collaborateurs et partenaires intéressés.

Une plateforme de communication sera développée afin de favoriser la circulation de l'information en interne et de la rendre plus dynamique.
Cet outil permettra également une mise à disposition de la documentation interne favorisant un accès plus aisé et professionnel à l'information disponible.

En plus des entretiens liés à la procédure d'évaluation, des entretiens formels et informels seront organisés afin de mieux cibler les fonctions, attentes, facettes de la fonction, problématiques rencontrées.
Il s'agit ici de promouvoir une culture de communication bilatérale entre les niveaux hiérarchiques basée sur la confiance, le respect et la prise en compte des avis.

Il sera en outre systématiquement communiqué sur les grands changements envisagés.

- Au niveau externe :

Là aussi, les forums et réunions externes existant seront évalués et adaptés si nécessaire.
Il sera particulièrement veillé à ce que les personnes de référence de la zone de police participent activement aux réunions pertinentes organisées par les autorités et partenaires.

Des outils seront utilisés ou développés afin d'optimaliser les interactions avec les autorités et partenaires (calendrier des événements partagés avec les communes et zones de secours, cartographie de la mobilité en « temps réel », …)

Le rendre compte aux autorités et partenaires fera également l'objet d'une attention particulière. La transmission de rapports d'activités structurés sera assurée selon des modalités qui pourront toujours être adaptées aux besoins.

L'information à la population par l'intermédiaire du site internet, facebook, des bulletins communaux et de la presse locale sera organisée de façon ciblée (nouveautés, phénomènes criminels marquants, …).

Enfin, l'information externe entrante, dont la perception qu'ont les citoyens de la zone de police, devra aussi être prise en compte de façon plus qualitative.
Nous participerons donc dès que possible au moniteur de sécurité, exercice qui n'a jamais été réalisé au niveau de la zone de police.

❍ Objectif stratégique 5 : « Un service de police tourné vers le futur »

L'innovation en général et la digitalisation en particulier offrent de plus en plus d'outils destinés à faciliter le travail policier et à diminuer la charge administrative liée à certaines missions. Ces opportunités se doivent d'être saisies en consentant à des investissements qui assureront une réelle plus-value ainsi qu'un gain en capacité compensatoire.
Il s'agit donc bien ici d'investir dans des technologies qui amélioreront la qualité du travail et faciliteront la tâche de nos collaborateurs.

Une analyse des besoins sera systématiquement effectuée afin d'investir rationnellement dans les nouvelles applications policières (IPolice, Focus, ISLP Mobile) ou externes à la police (Wocodo, EagleBe, …).

L'utilisation de l'application « teams » sera favorisée pour l'organisation de réunions qui s'y prêtent.

La mise en œuvre de technologies spécifiques sera également envisagée. Ainsi des projets visant l'amélioration de la qualité du travail policier à l'aide de nouvelles technologies seront initiés ou menés à leur terme : ANPR, caméras fixes temporaires, bodycams, …

Comme déjà écrit au point « communication », l'outil informatique sera utilisé pour mettre en place une plateforme de communication interne.

Enfin, de façon générale, les collaborateurs seront encouragés à s'orienter « innovation » et impliqués dans le processus de recherche d'innovations et de bonnes pratiques.

❍ Objectif stratégique 6 : « Une organisation en réseau »

Un des plus grands défis actuels des zones de police consiste en la réalisation des tâches de plus en plus nombreuses qui lui reviennent avec des moyens qui n'augmentent pas toujours en conséquence.
Les zones ne peuvent donc plus raisonnablement se permettre d'œuvrer à leurs missions de façon isolée.

Dans ce contexte, il sera primordial d'actualiser, redynamiser et entretenir les partenariats existants, notamment avec les zones de police voisines.
En outre l'accent sera mis sur la recherche de nouveaux partenariats en impliquant explicitement les collaborateurs de la zone de police dans cette recherche.

En matière d'ordre public, une collaboration active sera établie avec les organisateurs d'événements en les impliquant davantage dans la sécurisation de leurs organisations.
L'engagement optimal de services de gardiennage privés ou de bénévoles sera favorisé.

En matière d'incivilités, la réflexion sur l'intégration des agents constatateurs des communes sera finalisée et mise en œuvre selon les modalités finalement développées.

Le partenariat syndical sera développé sous forme d'une collaboration constructive effective. Les CCB et réunions techniques doivent constituer de véritables lieux d'échange permettant aussi à la zone de police de bénéficier de bonnes pratiques d'autres zones de police par l'intermédiaire des représentants syndicaux.

Une dynamique de collaboration devra aussi être développée avec le médecin du travail et le médecin contrôle. Cette collaboration devra permettre une meilleure gestion des problématiques médicales, dont la reprise du travail dans les meilleures conditions pour les collègues ayant souffert d'affections ou de blessures.

3.2.3.2 Stratégie opérationnelle

❍ Objectif stratégique 7 : « Contribuer à la maîtrise des problèmes de sécurité repris prioritairement au PZS 2020-2025 »

Le cycle de politique policière actuel a débuté le 1er janvier 2020 pour une période de 6 années. Le plan zonal de sécurité 2020-2025 mis en œuvre actuellement a été approuvé par le conseil zonal de sécurité en date du 26 août 2019.

Les objectifs relatifs aux problèmes de sécurité qui s'y retrouvent sont à ce jour toujours pertinents et tiennent effectivement compte des réalités générales ainsi que des spécificités locales qui impactent la sécurité et la qualité de vie de nos citoyens.
Ajoutons qu'ils correspondent toujours parfaitement aux attentes sociétales et aux priorités des autorités locales et judiciaires.
Ils sont en outre totalement intégrés et acceptés en interne de l'organisation.

Ces objectifs sont au nombre de quatre :

- Contribuer à maîtriser l'insécurité routière

- Contribuer à maîtriser le phénomène de cambriolages dans les habitations

- Contribuer à maîtriser le phénomène des incivilités et veiller à la sécurité des espaces publics

- Contribuer à maîtriser le phénomène des infractions et des nuisances liées à la drogue

Les actions à mener prévues dans le PZS continueront de l'être et seront adaptées à la lumière des résultats obtenus selon un cycle d'évaluation permanente PDCA (« plan, do, check, adjust »).

La mise en œuvre de la stratégie organisationnelle détaillée dans les objectifs précédents de la présente lettre de mission amènera logiquement à progressivement améliorer l'impact de ces actions sur les phénomènes visés (politique RH, bien-être du personnel, maîtrise de l'organisation, communication, innovation et digitalisation, synergies et collaborations).

De façon plus concrète, le travail sur la maîtrise de l'organisation prévoira la mise en place d'un service spécialisé « roulage et mobilité » à la taille de la zone de police ainsi que d'une fonctionnalité « patrouilles cyclistes » qui en plus du travail sur l'insécurité routière garantiront une visibilité et une proactivité accrues, facteurs favorables à une meilleure maîtrise de l'ensemble des phénomènes de sécurité ciblés.

❍ Objectif stratégique 8 : « Contribuer à la maîtrise des autres problèmes de sécurité identifiés »

L'évolution de l'actualité depuis la rédaction du PZS sera également prise en compte. Il s'avère en effet que la période de confinement a largement contribué à l'amplification de phénomènes criminels qui se devront d'être pris en compte dans nos actions policières.

Dans ce contexte, deux phénomènes supplémentaires feront l'objet d'une attention toute particulière :

- Les escroqueries via internet : En mettant en place des actions d'information et de prévention vers les citoyens ainsi qu'en veillant au niveau de connaissance et de compétence de nos collaborateurs en cette matière.

- Les violences intrafamiliales : En accentuant encore notre approche proactive du phénomène. Tout indice en la matière devra faire l'objet d'un suivi attentif et adapté, dans le respect le plus strict des directives judiciaires en la matière ainsi qu'en participant activement à l'amélioration de l'annexe « VIF » de la COL 15/2020.

3.2.3.3 Objectifs stratégiques transversaux

Les deux points d'attention évoqués dans le PZS 2020-2025 « maintenir la capacité nette » afin d'atteindre les normes de fonctionnement et d'encadrement et « améliorer le savoir-faire du personnel » sont présents de façon transversale dans les plans d'action qui découlent des objectifs stratégiques évoqués précédemment. L'effet combiné des actions à moyen terme prévues dans les plans d'actions et des augmentations en personnel prévues par le plan quinquennal d'engagement devrait idéalement permettre de dégager la capacité suffisante à la mise en œuvre des objectifs qui seront planifiés à plus long terme.

4 CONCLUSION

Cette lettre de missions s'inscrit logiquement dans la lignée du projet présenté au jury lors de ma candidature au présent mandat.
L'ensemble des faiblesses relevées lors des différentes analyses s'y voient opposer des objectifs visant à les améliorer soit directement, soit transversalement.

Je suis bien conscient qu'un effort de chaque instant devra être fourni pour satisfaire aux nombreuses ambitions poursuivies. Cet effort sera l'affaire de tous, à commencer par les membres du cadre qui auront à cœur d'encourager la mise en place de la vision par leurs actes qui ont valeur d'exemple ainsi que par leur capacité à inspirer les collaborateurs.
De même, dans une société où le changement intervient de plus en plus rapidement, il devient évident que nombre de paramètres seront de plus en plus difficilement prévisibles (budget, niveau d'appui de certains partenaires, évolution de l'organisation policière, …). Cet aspect des choses pourrait potentiellement entraver la mise en œuvre des présents projets, à tout le moins allonger leurs délais de mise en œuvre. Il conviendra de manœuvrer avec toute l'agilité requise pour s'adapter à ces conditions difficiles.

Cette lettre de mission, une fois approuvée par le conseil de police, servira de guide pour le développement de la zone de police dans les prochaines années. Elle servira également d'outil d'évaluation en fin de mandat.

Pour conclure, je tiens encore une fois à remercier les autorités zonales de la confiance qu'elles m'accordent afin de mener à bien cette mission. Je me fais fort de guider la zone de police « Hesbaye-Ouest » vers toujours plus de professionnalisme et de qualité : un service de qualité croissante et conforme aux attentes, une attention particulière au bien-être et à l'accomplissement professionnel des collaborateurs, une gestion optimale des moyens. A ces fins, je m'engage à mettre au service de la zone de police ma disponibilité, mon sens de la diplomatie, ma volonté de recherche permanente de solutions et ma loyauté sans faille.

Thierry LEGAT
Commissaire divisionnaire