ZP-5318 | POLICE LOCALE DE COMINES-WARNETON

LETTRE DE MISSION

SÉBASTIEN DAUCHY
1er COMMISSAIRE DIVISIONNAIRE
CHEF DE CORPS

VALIDÉ PAR LE CONSEIL DE POLICE
SÉANCE DU 25 MARS 2024

ZONE DE POLICE DE
COMINES-WARNETON

Mardi, 26 mars 2024

INTRODUCTION

Dans le cadre de mon mandat renouvelé, je suis honoré de poursuivre la mission de Chef de Corps de la police locale de Comines-Warneton, pour une durée de cinq ans, jusqu'en novembre 2028. Cette fonction exigeante me permet de continuer à servir notre communauté avec un engagement total et une vision claire, axée sur l'amélioration continue des services que nous offrons. Ma mission se fonde sur un modèle de gestion performant, inspiré des principes du modèle EFQM, pour assurer une approche structurée, innovante et en phase avec les attentes des citoyens, des autorités et des membres du personnel.

La présente lettre de mission définit les objectifs clés qui orienteront mon action durant ce mandat. Ceux-ci incluent, entre autres, la maîtrise des phénomènes criminels, la gestion moderne et transparente des ressources humaines, l'amélioration des procédures d'appui et de liaison, ainsi que l'intégration des technologies pour accroître notre efficacité. Il est primordial de continuer à promouvoir un environnement de travail sain et respectueux, tout en garantissant la légalité et la transparence de toutes nos actions.

Objectifs à court et long termes
À court terme, des projets déjà entamés, tels que la finalisation des travaux du commissariat ou l'amélioration de notre dispositif technologique (bodycams, drones), nécessitent d'être menés à bien. Sur le long terme, nous visons une transformation numérique accrue des processus internes, l'amélioration continue des relations avec nos partenaires (police fédérale, polices françaises, maisons de justice, services de prévention, ...), et une approche administrative plus collaborative de la criminalité. Enfin, nous restons alignés sur des objectifs ambitieux, tels que l'atteinte d'une neutralité carbone d'ici 2035-2040.

Engagement et vision
Pour réussir dans cette mission, la relation de confiance avec les autorités locales est essentielle. Nous avons besoin d'un partenariat solide basé sur la transparence et la coopération pour répondre efficacement aux défis de sécurité qui se posent dans notre zone. Le soutien constant des autorités nous permet d'avancer dans nos projets et de garantir un environnement sûr pour nos concitoyens. Il est donc crucial que nous continuions à travailler main dans la main avec le collège des Bourgmestre et Echevins, ainsi que le parquet et l'auditorat, en assurant une communication régulière et ouverte sur nos actions et nos résultats. C'est cette confiance mutuelle qui permettra à la police locale de Comines-Warneton de continuer à répondre aux besoins de la population et à anticiper les évolutions en matière de sécurité publique.

Par ailleurs, le succès de notre action repose également sur le travail exceptionnel de l'ensemble de notre personnel. C'est **grâce à l'investissement de toute une équipe qui œuvre avec professionnalisme et disponibilité**, et **dont je tiens à souligner l'engagement à mes côtés**, que nous avons pu accomplir des progrès significatifs au cours des dernières années. **Je les remercie** et je les félicite pour leur dévouement quotidien, qui assure la proximité et l'efficacité de notre service de police. Chaque membre de l'équipe joue un rôle crucial dans la réalisation de nos objectifs communs, et je m'engage à continuer de soutenir leur développement professionnel et personnel pour qu'ils puissent s'épanouir dans un environnement de travail favorable, tout en offrant un service de qualité à nos concitoyens.

Sébastien DAUCHY
1er Commissaire Divisionnaire
Chef de Corps

056 55 00 55 | Rue de Warneton 13, 7780 Comines | info@polcom.be

1. OBJET ET CADRE DE LA LETTRE DE MISSION

1.1 OBJET

La présente lettre de mission est rédigée dans le cadre de l'exécution du mandat de chef de corps de la police locale de Comines-Warneton, et conformément au prescrit légal.
Cette lettre de mission détermine les objectifs principaux poursuivis dans le cadre de l'exercice du mandat de chef de corps de la police de Comines-Warneton, mandat s'écoulant jusqu'en novembre 2028.
La présente lettre de mission détermine également les moyens qui sont ou seront alloués au mandataire pour y parvenir.

Cette lettre lie donc l'autorité mandante, le Conseil de police de Comines-Warneton, au mandataire, Monsieur le Premier Commissaire Divisionnaire Sébastien DAUCHY, pour toute la période couvrant son mandat.

1.2 AVANT-PROPOS

Comme mentionné dans le rapport synoptique relatif au précédent mandat de chef de corps, le développement de la zone de police de Comines-Warneton a suivi et continue à suivre un chemin logique et cohérent. C'est la condition nécessaire à un développement durable, prompt à fournir des réponses efficaces face aux nombreux problèmes auxquels la zone de police est confrontée. Pour ce faire, je souhaite non seulement consolider les acquis, renforcer les procédures et les standards de fonctionnement, mais aussi persévérer dans l'investissement au profit de l'humain.

Il me paraît également opportun de mettre en avant trois «menaces» dont l'impact peut influencer fortement le fonctionnement, l'opérationnalité et l'efficience de la zone de police : l'aspect budgétaire, les projets de fusion des zones de police, ainsi que l'approche intégrée des problèmes de sécurité.

En ce qui concerne le premier aspect, il est plus que jamais indispensable de piloter et de gérer le budget de la zone de police non seulement dans le respect des directives fédérales et des possibilité locales, mais en maintenant un investissement juste et réfléchi dans le matériel, l'infrastructure et le personnel.
En ce qui concerne le second aspect, je considère que la spécificité de la zone de police de Comines-Warneton nécessite une entité autonome afin de répondre de manière ciblée, responsable et proche aux problématiques locales. Néanmoins, il faut étendre toutes les formes de collaboration dans un souci de gestion optimale.

En ce qui concerne le troisième aspect, je considère l'approche intégrée des problèmes de sécurité comme un préalable à toute action de terrain. Je peux comprendre la position des partenaires pas toujours enclins à ouvrir leur espace de travail à d'autres. C'est cependant la voie unique pour être plus efficace et surtout durable dans les solutions qui sont mises en place.

2. VISION – MISSIONS - VALEURS

2.1 DÉCLARATION DE MISSION DE LA ZONE DE POLICE

Dès l'exercice de mon premier mandat, j'ai veillé à l'élaboration et la rédaction d'une nouvelle « déclaration de mission » de la zone de police. Il s'agit du triptyque reprenant de manière générique la mission, la vision et les valeurs de la zone de police. Ce triptyque fixe le cadre de référence de l'action de l'ensemble des membres du personnel et est encore toujours d'actualité. Cette « déclaration de mission » générale est reprise ci-dessous.

MISSION

Assurer la protection et la sécurité des citoyens et de leurs biens, rétablir l'ordre lorsqu'il est perturbé, et ainsi contribuer à une meilleure qualité de vie en société.

VALEURS

Pour y parvenir, nous agissons avec intégrité et impartialité, respect et solidarité, transparence et disponibilité, engagement et loyauté.

VISION

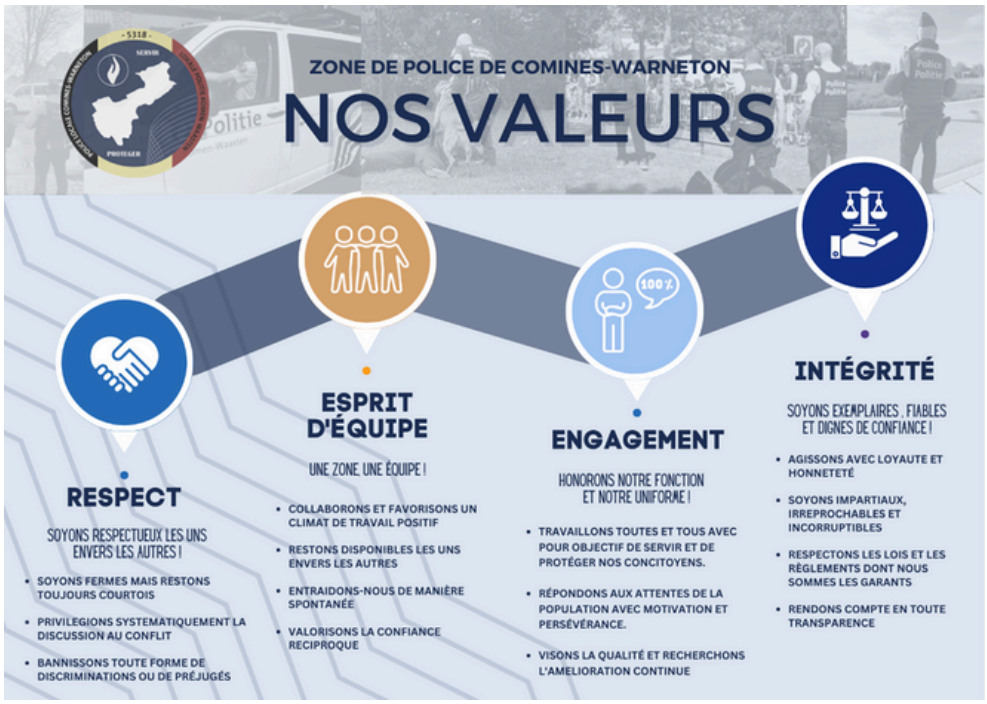
Être le service et le partenaire professionnel et performant, impliqué et accessible, fiable et indispensable dans le domaine de la sécurité sur le ressort de Comines-Warneton.

Assurer et représenter l'amélioration continue dans un esprit innovant et entreprenant.

2.2 COMMENTAIRES

Cette déclaration de mission établit le cadre de référence de l'action de la police de Comines-Warneton et de l'ensemble des membres de son personnel. Elle est traduite de manière transversale dans chaque action du quotidien. Le but à atteindre est d'arriver à ce que chaque action individuelle puisse être située, même a posteriori, dans ce cadre de référence.

En décembre 2022, la zone de police a organisé des Etats Généraux (journées de réflexion participative) dont le thème principal était de désigner et de développer les principales valeurs auxquelles tout collaborateur de notre zone de police se doit d'adhérer. Le résultat de ce travail a été représenté sur un visuel clair et concis :



La valeur d'intégrité a été citée le plus grand nombre de fois. Elle regroupe, dans sa définition et dans sa compréhension, d'autres valeurs et plusieurs types de comportements.

Une charte d'intégrité spécifique à notre zone de police doit venir concrétiser cette valeur souvent décrite comme primordiale et principale. J'ai le souhait que cette charte suive un trajet collaboratif de co-construction et de co-écriture.

3. ORGANISATION DE LA ZONE

3.1 CADRE DE LA ZONE DE POLICE

Depuis la constitution de la zone de police en 2001, un effort tout particulier a été consenti pour augmenter la capacité du corps de police. L'évolution a été constante depuis 15 ans. D'un cadre opérationnel budgétisé de 38 policiers en 2001, la zone de police en compte désormais 43 ; et d'un cadre administratif minimal déterminé à 3 par la norme minimale de fonctionnement en 1998, la zone de police en compte aujourd'hui 10 ; sans compter les 3 postes contractuels à mi-temps et, dernièrement les contrats temporaires de remplacement pour pallier certaines défections dans des postes Calog spécifiques.

Cadre voté en 2001	Cadre voté actuel	Cadre réel rémunéré au 01/01/2024	Cadre présent au travail au 01/01/2024	Norme budgétaire du cadre - 2024
1 CDP 3 CP 8 INPP 25 INP 1 AP 1 niv B 2 niv C 2 niv D	2 CDP 2 CP 10 INPP 2 INPP spéc. 34 INP 1 AP 2 niv A 4 niv B 2 niv C 4 niv D	1 CDP 1 CP 9 INPP 1 INPP Spéc 32 INP 1 AP 2 niv A 3 niv B 0 niv C 4 niv D	1 CDP 1 CP 7 INPP 1 INPP Spéc 31 INP 1 AP 2 niv A 5 niv B 0 niv C 2 niv D	43 policiers 10 calogs
43 statutaires	58 statutaires	48 statutaires	47 statutaires	53 statutaires
	3 niv C mi-temps (hors cadre)	3 niv C mi-temps (hors cadre) 1 niv C (rempl)	3 niv C mi-temps (hors cadre) 1 niv C (rempl)	3 niv C mi-temps (hors cadre)

Le budget en personnel s'élève à 87 % du budget ordinaire total de la zone de police. Cela signifie que les frais de fonctionnement et autres charges d'emprunt complètent les 13 % restants. L'effort consenti par l'autorité pour budgéter un cadre complet tout au long de ces 15 années est important et mérite d'être souligné. Une réserve budgétaire est même prévue pour permettre le détachement de personnel qui est nommé mais qui n'est pas encore mis à disposition.

C'est en 2013 que le cadre voté s'est vu étoffé dans le nombre de postes prévus par grade. En effet, vu la petite taille du cadre, la tutelle a, très justement, suggéré de voter un cadre plus large afin de permettre une plus grande souplesse lors des phases de départs/arrivées. Et vu le peu de candidats aux postes vacants d'inspecteurs principaux et commissaires, une dernière vague d'extension du cadre voté a eu lieu en avril 2017 par l'insertion d'un poste de commissaire divisionnaire supplémentaire, ainsi que 2 inspecteurs principaux spécialisés et 2 inspecteurs afin de respecter les normes d'encadrement. Malgré ces ajustements destinés à élargir le champ des possibles, l'engagement de fonctions d'encadrement n'a pu être réalisé par manque de candidats.

Sans vouloir occulter l'aspect budgétaire lié au cadre, il faut cependant signaler qu'avec 43 policiers statutaires, la zone de police de Comines-Warneton est la plus petite entité de Wallonie et la 2ème plus petite entité de Belgique. Et cette petite zone de police se doit de tout faire comme les grandes afin de garantir un service équivalent du citoyen sur l'ensemble du territoire. Néanmoins, lorsque les défections se font chroniques ou permanentes, alors les effets tant sur l'organisation que sur la charge de travail se font ressentir de manière plus importante que dans les zones de police d'une taille plus importante. Cependant, malgré la petite taille de la zone de police, le taux d'exemption est bien moins élevé que dans les structures plus grandes, et le niveau de solidarité et d'implication est bien plus grand car les membres du personnel se sentent concernés et ne sont pas noyés dans la masse d'une organisation trop pyramidale.

Pour ce qui est du cadre statutaire Calog, avec 10 membres statutaires et 3 membres contractuels à mi-temps, la zone de police se trouve dans la norme des 20 % du personnel prônée par les autorités fédérales. Rappelons que le personnel contractuel a été engagé en décembre 2010 dans le cadre de l'amélioration de la fonction d'accueil, fonction essentielle et de base du fonctionnement policier. Cet accueil physique et téléphonique exercé par du personnel civil assure une meilleure gestion de la population au niveau du sas d'entrée et libère de la capacité pour acter les plaintes sans file d'attente.

Pour conclure sur la partie consacrée au cadre, la direction estime que, la plupart du temps et en période dite de "routine", il correspond aux besoins et aux contraintes que rencontre la police. Mais lorsque la charge de travail augmente sporadiquement ou si elle devait augmenter en régime, il serait nécessaire de revoir le cadre budgétaire et/ou le nombre de tâches réalisées.

3.2 OBJECTIFS

Dans le cadre de l'ORGANISATION GÉNÉRALE de la zone de police, les objectifs poursuivis sont :

OBJECTIF STRATÉGIQUE	**Veiller à organiser la zone de police de façon à affecter la capacité disponible de la manière la plus efficiente en s'appuyant sur un organigramme clair articulé autour d'un pilier de direction opérationnel, d'un pilier de direction des moyens non-opérationnels et de quatre services opérationnels (Intervention, Recherche, Proximité, Rel.Inter.Personn.).**
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	**1.** Élaborer une nouvelle note d'organisation générale de la zone de police qui traduira la manière dont les 7 fonctionnalités sont exercées, qui reprendra tous les cénacles de discussion et de décision guidant le fonctionnement de la zone de police, les participants, les fréquences, les comptes-rendus, les manières d'inscrire des points à l'ordre du jour, ainsi que toutes les procédures usuelles qui nécessitent une coordination inter-services ou multidisciplinaire. **2.** Améliorer l'organisation et le fonctionnement du service Intervention afin : - D'augmenter la capacité disponible du service (hors intervention) pour l'affecter aux missions de sécurisation et de dissuasion. - D'assurer la continuité de l'occupation de terrain par les équipes d'intervention. **3.** Améliorer l'organisation et le fonctionnement du service de recherche : - Par le maintien du cadre actuel, la fixation du tronc commun de compétences pour tous les enquêteurs et le développement des spécialisations par des formations adéquates. - Par la gestion efficiente de la capacité disponible du service afin de réserver l'espace nécessaire à la prise en charge des enquêtes liées aux hot-spots *(1)* prioritaires. **4.** Améliorer l'organisation et le fonctionnement du service proximité : - En faisant évoluer le travail lié aux enquêtes de domicile vers une digitalisation complète dans la gestion et une meilleure détection des situations problématiques. - **En développant l'accessibilité, en dynamisant la proximité et en dynamisant la prise en charge des problèmes propres au quartier.** **5.** Améliorer l'organisation et le fonctionnement du service des relations interpersonnelles : - En assurant une juste répartition de la charge de travail entre les membres effectifs du service et les membres du groupe PhenX. - En soutenant les initiatives de prévention et de développements technologiques dans la matière. **6.** Améliorer l'organisation et le fonctionnement du pilier de la Direction des opérations en accordant une attention particulière : - À la planification et à la préparation des événements, sous l'angle de l'efficience. - À la coordination efficace et solidaire entre les services de la zone de police intervenant dans la chaîne opérationnelle. **7.** Développer les fonctions « information officer » et « contrôle qualité » : - En les dédiant à du personnel spécifique - En donnant les moyens liés aux objectifs d'une meilleure exploitation et circulation de l'information opérationnelle. **8.** Améliorer l'organisation et le fonctionnement du pilier de la Direction de la Gestion et des Ressources en accordant une attention particulière : - À la clarification du rôle des différents pôles de cette direction (Personnel, Budget, Finances, Logistique, Achats). - Au management des marchés publics et des dépenses habituelles de la zone de police - À la mise en place de programmes de suivi, de maintenance, d'investissement et de remplacement. - À l'élaboration et la mise en œuvre du plan de communication interne et externe

(1) Un « HOT-SPOT » est un lieu (place, parc, maison, etc.) limité géographiquement où la présence d'entités (personne, véhicule, objet) provoque un trouble à l'ordre public (de nature administrative et/ou judiciaire) ou est susceptible de le provoquer. Un hot-spot a un impact direct sur le sentiment objectif ou subjectif d'insécurité.

4. LUTTE CONTRE LA CRIMINALITÉ

4.1 APPROCHE INTEGRÉE ET INTÉGRALE - PLAN ZONAL DE SÉCURITÉ

4.1.1 APPROCHE INTÉGRÉE ET INTÉGRALE DES PROBLÈMES DE SÉCURITÉ

Tout le monde le dit ou le pense, la sécurité : c'est l'affaire de tous ! La réalité est cependant souvent tout autre. Parvenir à mettre en concordance le travail de l'ensemble des intervenants, policiers ou non, pour lutter efficacement contre les problèmes de sécurité relève en réalité du défi quotidien. J'y crois cependant fermement et appuie ma vision de la prise en charge des différents phénomènes :

- Sur une approche **intégrée** impliquant l'ensemble des acteurs concernés et veillant à la cohérence globale des actions de chacun d'entre eux *(2)*.
- Sur une approche **intégrale** visant à aborder les problèmes de manière large et créative, mettant un accent fort sur la prévention qui permet d'éviter que les incidents ne se produisent plutôt que de devoir en subir la survenance.
- Sur la haute **réactivité** des acteurs concernés quand des incidents ou événements se produisent.
- Sur la nécessité de disposer et de tenir à jour **l'image des problèmes** auxquels nous sommes confrontés.
- Sur la nécessité de disposer d'un **plan local de sécurité** établi et piloté par la commune.

4.1.2 PLAN ZONAL DE SÉCURITÉ

La loi de 1998 instaurant une police intégrée, structurée à deux niveaux, impose aux zones de police de disposer d'un Plan Zonal de Sécurité (PZS). Ce PZS fixe les priorités qui sont abordées par la zone de police au niveau des phénomènes criminels d'une part, mais aussi au niveau de son fonctionnement interne d'autre part. Le PZS couvre dorénavant un cycle de 6 années. L'actuel cycle s'étend de 2020 à 2025 *(3)*.
Le PZS est établi par le conseil zonal de sécurité *(4)*. Son exécution repose sur les épaules du chef de corps.

(2) L'approche intégrée et intégrale est possible à Comines-Warneton. La toute grande majorité des partenaires y est acquise. Plusieurs bons exemples la concrétisent comme la Cellule d'administration des événements (cellule Ad'évé) ou le comité « aménagements urbains ». Le rôle des autorités politiques et des responsables des départements et services présents au niveau local y est fondamental.

(3) Il faut noter que la durée du cycle du PZS est à mettre en parallèle avec d'autres cycles communaux, régionaux et fédéraux. Cette superposition de cycles différents rend la poursuite d'une vision et de priorités très complexe.

(4) Le Conseil Zonal de Sécurité (CZS) est composé du Bourgmestre, du Procureur du Roi, du chef de corps et du directeur coordinateur de la police fédérale. Le CZS discute, prépare et évalue l'exécution du plan zonal de sécurité.

4.1.3 FONCTIONNALITÉS DE BASE

Le fonctionnement et l'organisation des zones de police reposent e.a. sur l'obligation de prise en charge de 7 fonctionnalités de base qui permettent d'assurer un service minimum équivalent à la population. Ces fonctionnalités sont :

- L'accueil (10 hrs par jour et 24/24 hrs au 101)
- L'intervention (24/24 hrs)
- La recherche (au miminum 7 % de l'effectif opérationnel)
- La proximité (au minimum 1 agent de proximité par 4000 habitants)
- La circulation (au minimum 8 % de la capacité disponible de la zone de police)
- L'assistance policière aux victimes (24/24 hrs)
- La prise en charge des services d'ordre locaux (tout en réservant 10 % de la capacité disponible de la zone de police pour les services d'ordre supra-locaux).

4.1.4 UNE DISPONIBILITÉ LIMITÉE POUR AGIR

Compte tenu de la charge de travail réactive élevée, il faut compter que l'exécution des fonctionnalités de base absorbe un peu plus de 90 % de la capacité disponible. Autrement dit, la réalisation des plans d'action découlant des priorités retenues dans le PZS doit pouvoir s'inscrire dans les 10 % restant.

De manière transversale, cela impose de comprimer le plus possible la partie réactive de notre action, mais aussi et surtout, de veiller en permanence à garder le cap en PRIORISANT les activités et en s'y maintenant.

4.2 OBJECTIFS

Dans le cadre de la LUTTE CONTRE LA CRIMINALITÉ, les objectifs poursuivis sont :

OBJECTIF STRATÉGIQUE	**Dans l'esprit du Community Policing *(5)*, et en tenant compte des attentes des parties prenantes, participer à la lutte contre les différentes formes d'insécurité présentes sur le ressort de la zone de police en veillant particulièrement :** **- À assurer la fourniture de prestations professionnelles de qualité dans le cadre de l'exécution des fonctionnalités de base.** **- À exécuter le PZS 2020-2025, à en assurer le suivi et à l'adapter le cas échéant.**
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	**1.** Mettre en œuvre les 7 fonctionnalités de base en veillant à assurer un niveau de qualité respectant et dépassant, là où cela est possible, les normes fixées réglementairement en mettant un accent particulier sur : - L'ancrage « proximité » par l'action e.a. des agents de quartier. - La qualité de toutes les formes d'accueil de la population et de prise en charge du public par la coécriture et la mise en œuvre d'une charte dédiée à l'accueil. - La qualité de la gestion des événements à caractère judiciaire. L'utilisation efficiente des membres du personnel dans le cadre de la gestion des événements et services d'ordre locaux. **2.** Mettre en œuvre les priorités et attentions particulières du PZS 2020-2025, notamment en développant et en innovant encore le rôle de la prévention. **3.** Orienter l'action de la zone de police en fonction d'une information recherchée, digérée, étoffée, exploitée, transmise, mise à jour et évaluée, en veillant à rendre compte de manière transparente et régulière aux différents demandeurs ou services concernés. **4.** Accorder une attention particulière à l'enquête par la mise en œuvre d'outil de gestion de la qualité des constats et d'exploitation des indices (notamment par la pérennité d'une recherche de traces locale). **5.** Veiller à la préparation des opérations en étant attentif à l'engagement efficient des moyens et à l'analyse correcte de(s) mission(s) à mettre en œuvre (missions, moyens, menaces, risques, contraintes). **6.** Améliorer et actualiser de manière continue le niveau de préparation de la zone de police dans le cadre du Plan Général d'Urgence et d'Intervention communal en veillant à développer : - La documentation disponible. - Le matériel nécessaire. - Le niveau de formation du personnel. **7.** En partenariat avec la ville, veiller à la maintenance et au développement du système de vidéosurveillance urbaine en étant attentif : - À la définition d'une vision claire actualisée en fonction des nouvelles possibilités technologiques - À la détermination précise des lieux à équiper et d'un phasage précis d'installation. - À un encadrement strict par la CCS tel que prévue par le code d'éthique et de bonne pratique de la vidéosurveillance urbaine voté par le conseil communal. **8. Développer l'approche administrative de la criminalité en permettant la concertation, l'expertise et le partenariat entre tous les acteurs compétents et instances de décision.**

(5) Le Community Policing est le concept policier fondateur du modèle de police belge. Sa définition et les commentaires sont repris dans la circulaire CP 1 du 27 mai 2003.

5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines constituent à mes yeux LA ressource la plus importante de toute organisation. A ce titre, un soin tout particulier et beaucoup d'énergie doivent y être consacrés. Un juste milieu doit cependant exister entre l'intérêt général de l'organisation et les aspirations individuelles de tous les collaborateurs.

Dans ce contexte, les valeurs auxquelles je crois sont simples et peuvent se résumer par quelques mots : engagement, professionnalisme, sens de l'intérêt général et respect de l'autre.

Compte tenu de l'investissement que je mets dans le domaine des ressources humaines, j'attends en contrepartie de tous les collaborateurs un engagement total et un haut niveau de professionnalisme.

5.2 OBJECTIFS

Dans le cadre de la gestion des RESSOURCES HUMAINES, les objectifs poursuivis sont :

OBJECTIF STRATÉGIQUE	**Dans un esprit d'ouverture et de transparence, dans le respect mutuel que se doivent les collaborateurs entre eux, dans le respect de la hiérarchie et des subordonnés, veiller à assurer un management moderne et transparent du personnel :**
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	**1.** Mettre les collaborateurs en place de manière optimale en tenant compte de leurs compétences, connaissances et domaines d'intérêt, tout en prenant aussi en compte les besoins et l'évolution de l'organisation. En suscitant les talents de chacun pour mieux faire accepter les contraintes liées au travail. **2.** Assurer une politique dynamique et responsable par rapport au bien-être et à la protection du personnel au travail dans les domaines de : - La sécurité au travail. - La protection de la santé. - La charge psychosociale occasionnée par le travail. - L'ergonomie. - L'hygiène au travail. - L'embellissement des lieux de travail. - L'environnement. - La protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. **3.** Renforcer le leadership des cadres en veillant, pour les chefs de services, à ce qu'ils assurent un rôle de relais de la direction dans la propagation de la vision et de la voie à suivre, ainsi qu'un rôle de pilotage de certains projets de développement, et à ce qu'ils assurent le rôle de courroie de transmission et d'encadrement professionnel du personnel. **4.** Mener une politique de promotion du métier, de recrutement et sélection, d'intégration, de développement et d'évaluation du personnel basée e.a. sur : - La tenue d'activités de promotion régulières et ciblées - Des profils de fonction à rédiger. - L'intégration des nouveaux arrivants. - Le respect du cycle d'évaluation (entretien préparatoire, entretien de fonctionnement, entretien d'évaluation). **5.** Développer un plan de formation mettant en adéquation les besoins en formation (continuée, certifiée, fonctionnelle) et l'offre de formation existante. Au besoin, initier la mise sur pied de formations nouvelles. **6.** Développer, avec les organisations représentatives du personnel, des relations de confiance basées sur la transparence et le respect mutuel. **7.** Mettre en place une politique de communication interne dynamique par : - La mise à jour d'une plateforme intranet conviviale. - Le développement de vecteurs de communication simples et réactifs. - La tenue de réunions d'information et de coordination thématiques et ciblées. - La mise en œuvre de nouveaux moyens technologiques **8.** Adapter le Règlement d'Ordre Intérieur (R.O.I.) élaboré en 2022 et mis en œuvre en 2023 afin qu'il corresponde encore mieux au fonctionnement réaliste de la zone de police. **9.** Assurer une gestion rigoureuse de l'administration du personnel en assurant, e. a., la tenue à jour des dossiers individuels des membres du personnel, et en veillant à prévenir et gérer l'absentéisme. **10.** Développer toutes les initiatives permettant au plan spécifique de développement réel du bilinguisme d'atteindre tous les collaborateurs.

6. GESTION DES MOYENS

6.1 GESTION DES MOYENS

Dans le cadre de la gestion des moyens au sens large, je m'appuie sur une série de principes de gestion qui permettent à la zone de police d'être en possession d'un matériel fonctionnel, suffisant et opérationnel tant en matière d'équipement individuel que collectif.

Ces principes sont :

- La planification, sur base de critères objectifs, des amortissements et des remplacements dans quatre domaines principaux que sont : le charroi, l'équipement informatique, l'armement et les moyens de communication.
- La prise en considération des nécessités de maintenance et d'entretien du matériel à traduire dans des contrats ad hoc (contrat de garantie, de maintenance, d'entretien ou d'omnium).
- L'entretien préventif du matériel par du personnel spécialement affecté à cette mission.
- L'individualisation de certains types de matériel en vue d'une plus grande responsabilisation du détenteur. C'est le cas par exemple pour les postes radio portables, les gilets pare-balles, les appareils photos digitaux, les gsm de service.

Afin de traduire ces principes au quotidien, je place une priorité d'investissement dans le service « appui » de la zone de police au sein duquel une coordination des achats doit être améliorée en concertation avec les services du comptable spécial.

6.2 OBJECTIFS

Dans le cadre de la gestion des MOYENS, les objectifs poursuivis sont :

OBJECTIF STRATÉGIQUE	**Assurer une gestion en bon père de famille des moyens mis à disposition de la zone de police en veillant :** **- À une gestion rigoureuse et prospective du budget.** **- À la mise en adéquation des moyens par rapport aux besoins identifiés.** **- À la réalisation des investissements nécessaires au maintien de l'opérationnalité de la zone de police.**
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	**1.** En étroite collaboration avec les services du Directeur Financier de la ville de Comines-Warneton, assurer un suivi rigoureux et quotidien du budget de la zone de police en veillant particulièrement : - À affiner au plus juste les crédits prévisionnels (en particulier en matière de personnel). - À garder les coûts de fonctionnement sous contrôle. - À maîtriser les charges de dettes. - À prévoir les crédits d'investissements indispensables au maintien et au développement de l'opérationnalité de la zone de police. **2.** En cohérence avec l'objectif de développement et d'amélioration du fonctionnement du service « appui », structurer ce service en identifiant clairement TROIS pôles (achats et marchés publics, budget et finances, maintenance quotidienne) et en précisant les processus de travail qui les mettent en interaction. **3.** Assurer un management rigoureux des marchés publics en étant attentif : - À la détermination correcte des besoins et à leur traduction précise dans les cahiers de charges. - À la planification et au suivi de leur réalisation. **4.** Mettre en place les programmes permettant de suivre les parcs, d'assurer leur maintenance et d'anticiper les remplacements sur base de critères objectifs prioritairement pour : - Les véhicules. - L'informatique. - L'armement. - Les radiocommunications. **5.** Poursuivre le travail de la commission logistique composée de membres du personnel élus et chargée de faire correspondre au mieux les acquisitions par rapport aux besoins des futurs utilisateurs. **6.** Finaliser les travaux d'extension et de mise en conformité des infrastructures de la zone de police, notamment pour les lieux et fonctionnalités : - La mise en conformité des lieux de détention et gestion des arrestations. - L'extension de l'espace d'accueil. - La meilleure configuration du service de recherche - L'extension du vestiaire « dames » **7. Développer la vision « zéro carbone » à l'horizon 2035-2040. La vision doit agir comme fil conducteur pour toute nouvelle acquisition et pour tout nouveau projet, mais aussi pour améliorer le fonctionnement existant et tendre vers une organisation éco-responsable assumée dans les faits (et non pas uniquement sur papier).**

7. OBJECTIFS TRANSVERSAUX

7.1 DES OBJECTIFS TRANSVERSAUX INDISPENSABLES

Pour être efficace, le travail de la zone de police et de ses différents services doit être le moins cloisonné possible. Malgré les spécialisations inhérentes à certaines fonctions, une large polyvalence doit donc pouvoir être attendue de tous. Dans ce cadre, la détermination d'objectifs clairs permet à chacun de connaître la direction à suivre et de savoir ce qui est attendu de lui.Pour rendre l'édifice solide, les processus permettant d'atteindre les objectifs doivent également être clairement identifiés et connus de ceux qui doivent les mettre en œuvre. Parmi ceux-ci, certains sont transversaux aux autres, aux différents services, aux différentes fonctionnalités. Ils sont d'une importance fondamentale et charpentent ou soutiennent tout ce qui est entrepris et réalisé.

Le décloisonnement nécessite également de déborder des frontières de sa propre zone de police. La collaboration historique avec les services français, belges francophones et néerlandophones doit perdurer, et, dans un esprit d'initiative proactive, doit être développée de manière plus intense avec les voisins directs, par des résultats opérationnels rapides ou par des projets de plus longue haleine.

7.2 OBJECTIFS

Dans le cadre de la gestion des OBJECTIFS TRANSVERSAUX, les objectifs poursuivis sont :

OBJECTIF STRATÉGIQUE	**Mettre en place des systèmes et procédures d'appui introduisant du liant entre les différents départements de la zone de police ainsi que de la cohérence générale dans son fonctionnement :**
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	**1.** Mettre en place des outils de suivi et de gestion des actions mises en œuvre, des objectifs poursuivis, des développements en cours par : - La détermination, la mise en place et la tenue des indicateurs probants propres à chaque activité. - La mise en place d'une analyse dynamique et tenue à jour des problèmes de sécurité existants. **2.** Mettre en place un système dynamique d'analyse des risques au sein de l'organisation en se basant sur les principes repris dans la circulaire CP 3 du 29 mars 2011 relative au système de contrôle interne dans la police intégrée en accordant prioritairement une attention aux domaines suivants : - L'alimentation du cycle de l'information en matière de police administrative et de police judiciaire, le suivi et le traitement de cette information, par le tracking IN/OUT de tous les dossiers avec validation de la qualité. - Le suivi des personnes faisant l'objet d'une mesure adaptative de leur peine de privation de liberté. - La gestion des saisies. - Les domiciliations. - La consultation des banques de données. - Les privations de liberté. - L'exécution des marchés publics. - Les dépannages de véhicules. - Le statut et la réservation des procès-verbaux. Etc. **3.** Tenir et développer la réunion mensuelle du COGES (comité de gestion) en ayant pour but d'aborder, de résoudre et de coordonner les problèmes de nature opérationnelle et non opérationnelle existants au sein de la zone de police. **4.** Tenir et développer la réunion bimensuelle du « bureau » rassemblant le chef de corps et ses principaux adjoints, afin de gérer efficacement la vie « quotidienne » de la zone de police, tant en planification, en mise en œuvre et en communication. **5. Promouvoir activement la digitalisation des dossiers entre la police et les autorités judiciaires, entre la police, l'administration communale et les autres partenaires, et entre la police et le citoyen.** **6.** Mettre en ligne un abécédaire pratique de l'ensemble des procédures opérationnelles existantes au sein de la zone de police, et favoriser la mise en œuvre des directives et nouveautés légales en produisant des résumés pratiques et concrets pour un travail de terrain aisé et une réduction de la charge administrative dans la mesure du possible. **7.** Augmenter la fonction de « rendre-compte » et de transparence des actions en interne comme en externe, pour une meilleure visibilité et une adaptation aux circonstances et aux partenaires impliqués.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	**Mettre en place une collaboration plus poussée entre les zones de police les plus proches de Comines-Warneton afin de mutualiser certaines ressources et pratiques, et de coordonner les actions :**
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	**1.** Prendre les contacts utiles afin de réactiver certains protocoles de collaboration et d'en initier d'autres, dans les domaines opérationnels comme non-opérationnels. **2.** S'inscrire dans toutes les formes de collaboration ou d'échange de bonnes pratiques afin de profiter du travail d'élaboration tout en adaptant la mise en œuvre aux réalités de Comines-Warneton.

8. UTILISATION DES TECHNOLOGIES

8.1 POUR UN USAGE RÉFLÉCHI DES (NOUVELLES) TECHNOLOGIES

Travailler de manière efficiente, être orienté vers la volonté d'obtenir des résultats, impose une utilisation réfléchie, pesée et nuancée des moyens, en particulier les moyens humains dont la disponibilité est logiquement limitée. Augmenter l'efficience de l'action de la zone de police peut passer par l'utilisation correcte de certaines (nouvelles) technologies.

8.2 OBJECTIFS

Dans le cadre de la gestion des TECHNOLOGIES, les objectifs poursuivis sont :

OBJECTIF STRATÉGIQUE	**Mettre en place et utiliser les (nouvelles) technologies éprouvées afin d'améliorer le professionnalisme, la pertinence et l'efficacité de nos actions tout en gardant particulièrement à l'esprit le rapport coût/efficacité de ces dispositifs.**
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	**1.** Adapter notre plateforme « polcom-soft » en fonction de l'état d'avancement des projets FOCUS et i-Police, tendre vers une mise à disposition optimale des applications vers le travail de terrain. **2.** Orienter l'action du personnel de terrain par une information la plus up to date via l'amélioration continue de l'application conviviale avec haute plus-value utilisable sur tablette emportée par les équipes sur le terrain. **3.** Maintenir le matériel ad hoc permettant : - De géolocaliser le personnel sur le terrain afin d'augmenter la justesse de la capacité de réaction et de prise en charge des événements, ainsi que la sécurité du personnel. - D'assurer une meilleure gestion du matériel roulant. **4.** Installer des dispositifs ANPR *(6)* aux points de passage stratégiques de la zone de police, après concertation avec les différents niveaux de pouvoir et détermination d'une vision en la matière.

(6) ANPR : Automatic Number Plate Recognition = Reconnaissance Automatique de Numéros de Plaques d'Immatriculation.

9. RENDRE COMPTE

9.1 UNE POLICE RESPONSABLE REND COMPTE DE SON ACTION

Être responsable d'un service public et des moyens que la société lui alloue pour fonctionner impose un mode de gouvernance où le rendre compte doit être omniprésent. A mes yeux, il ne s'agit pas de se « justifier », mais bien de dire ce que l'on fait, d'expliquer les résultats, de commenter les insuccès. Il s'agit d'être disponible et accessible, dans la mesure des moyens et des capacités, pour prendre en compte les besoins et attentes de la population afin d'en tenir compte au mieux.

9.2 OBJECTIFS

Dans le cadre du COMPTE RENDU, les objectifs poursuivis sont :

OBJECTIF STRATÉGIQUE	**Répondre ouvertement de nos actions de manière transparente et professionnelle.**
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	**1.** Rendre-compte aux élus de manière ponctuelle ou thématique via : - La réunion de police hebdomadaire avec La Bourgmestre. - Le Collège de police. - Le Conseil de police. - Les commissions du Conseil communal. **2.** Rendre compte à la population et aux partenaires via le développement d'une communication externe structurée s'appuyant sur : - Un réseau de contacts presse. - Un website personnalisé. - Une page Facebook, un profil Instagram (et d'autres réseaux sociaux) régulièrement actualisés et ouverts aux interactions. - La parution d'un rapport d'activités annuel. **3.** Rendre compte de la réalisation du Plan Zonal de Sécurité (PZS) aux membres du Conseil Zonal de Sécurité. **4.** Organiser la disponibilité et l'accessibilité du chef de corps et des membres de la direction de la zone de police afin que toute personne autorisée puisse trouver facilement une « porte ouverte » et une prise en compte de son problème ou de la situation qu'il a à relayer. **5.** Faire participer la zone de police à des réseaux et groupes de travail en tant qu'experte ou conseillère, principalement au niveau communal, mais également à d'autres échelons territoriaux.

10. MOYENS MIS À DISPOSITION

Pour mettre en œuvre l'ensemble des activités découlant de la présente lettre de mission, ainsi que celles contenues dans le Plan Zonal de Sécurité, la police de Comines-Warneton a besoin de pouvoir disposer d'un **budget** et d'un **cadre** en personnel bien déterminés et suffisants. Depuis la mise en place de la zone de police, c'est le cas au prix d'importants efforts budgétaires consentis par la commune. Ainsi, l'ensemble du cadre voté est budgétisé. Des budgets *(7)* appropriés sont également prévus au niveau du fonctionnement et des investissements. C'est à cette seule condition que la mise en œuvre de la présente lettre de mission peut s'envisager.

Il faut cependant rester réaliste ! En effet, compte tenu de la situation économique actuelle, de la pression budgétaire et de l'augmentation des tâches affectées à la police, le point d'équilibre est quasiment impossible à atteindre. En d'autres mots, le nombre de missions à charge de la police et les objectifs intrinsèques qu'elles comportent dépassent les moyens disponibles. La réalisation du contenu de la présente lettre de mission en devient encore plus complexe. Il n'est dès lors pas impossible que certains objectifs doivent être revus en cours de mandat, faute de moyens pour y parvenir.

(7) Les chiffres précis des budgets et comptes annuels de la zone de police sont à retrouver dans la documentation à destination des conseillers communaux relative à ces points lorsqu'ils sont inscrits à l'ordre du jour du conseil de police.

11. SUIVI ET ÉVALUATION

Le **suivi** de la présente lettre de mission est réalisé par l'équipe de direction de la zone de police sous mon pilotage personnel et direct. Il est réalisé e.a. par l'intermédiaire :

- De la mise en œuvre des plans d'actions opérationnels annuels.
- Des réunions du Conseil Zonal de Sécurité.
- Des réunions de suivi de l'équipe de direction de la zone de police.
- Du suivi des missions assignées aux chefs de services dans le cadre de leur processus d'évaluation.

Pour réaliser ce suivi, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont déterminés. Pour en augmenter la pertinence, leur nombre est volontairement limité pour chaque objectif poursuivi.

L'évaluation de ma lettre de mission est prévue en fin de mandat par la commission légalement compétente en la matière.Il n'en reste pas moins que l'évaluation de la présente ne peut attendre ce terme et que des évaluations intermédiaires doivent être prévues.

12. CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

12.1 TEXTES DE BASE

12.1.1 Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux (LPI).

12.1.2 Loi du 26 avril 2002 relative aux éléments essentiels du statut des membres du personnel des services de police et portant diverses autres dispositions relatives aux services de police (EXODUS).

12.1.3 Arrêté Royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPOL).

12.1.4 Divers Arrêtés Ministériels fixant la description de fonction des différents mandataires et les exigences de profil qui en découlent.

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

12.1.6 Circulaire Ministérielle GPI 41 du 24 décembre 2003 : directives complémentaires concernant l'évaluation de certains mandataires.

12.1.7 Circulaire CP1 du 27 mai 2003 concernant la définition de l'interprétation du Community Policing applicable au service de police intégré, structuré à deux niveaux.

12.1.8 Circulaire CP 2 du 3 novembre 2004 visant à encourager le développement de la police locale axée sur la police de proximité.

12.1.9 Circulaire du 1er décembre 2006 sur l'allègement et la simplification de certaines tâches administratives de la police locale.

12.1.10 Circulaire CP 3 du 29 mars 2011 relative au système de contrôle interne dans la police intégrée, structurée à deux niveaux.

12.1.11 Circulaire CP 4 du 11 mai 2011 relative à la gestion négociée de l'espace public.

12.1.12 Circulaire Ministérielle GPI 74 du 19 juillet 2013 portant la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes au sein des services de police.

12.1.13 Note temporaire de la police fédérale du 12 juin 2008 adressée en copie aux chefs de corps de la police locale : « lettre de mission des mandataires ».

12.2 AUTRES SOURCES ET ANALYSES

12.2.1 Texte de vision « Vers l'excellence dans la fonction de police ».

12.2.2 Note Cadre de Sécurité Intégrale 2022-2024.

12.2.3 Plan national de sécurité 2022-2025.

12.2.4 Directive générale de politique criminelle du 27 juin 2018 du Procureur du Roi de Mons-Tournai.

12.2.5 Plans zonaux de sécurité 2020-2025 de la zone de police de Comines-Warneton.

12.2.6 Rapport Synoptique 2023 rédigé dans le cadre du renouvellement de mandat de Mr le Commissaire Divisionnaire Sébastien DAUCHY.

12.2.7 Mémorandum 2023 de la commission permanente de la police locale.

Sébastien DAUCHY
1er Commissaire Divisionnaire
Chef de corps