

Lettre de mission

2024 - 2029

11 JUIN 2025

ZONE DE POLICE SYLLE ET DENDRE

CDP Thierry DIERICK



Table des matières

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	Date de début.....	5
1.4	Curriculum et motivation	5
1.5	Cadre légal et réglementaire du mandat	6
2	Informations sur l'entité.....	8
2.1	Description formelle.....	8
2.2	Gouvernance et finances.....	8
2.3	Contexte sociétal.....	9
2.4	Structure organisationnelle au début de la période du mandat	9
3	Concrétisation de la mission	11
3.1	Leadership.....	11
3.1.1	Mission, vision et valeurs.....	12
3.1.2	Culture organisationnelle visée.....	13
3.1.3	Fonctionnement personnel du titulaire du mandat	17
3.2	Stratégie et politique.....	17
3.2.1	Analyse pour déterminer la stratégie.....	18
3.2.2	Objectifs stratégiques.....	18
3.2.3	Plans tactiques.....	20
3.2.4	Adaptation de la structure organisationnelle.....	22
3.2.5	Procédure d'amendement.....	22
3.3	Processus de travail.....	22
3.3.1	Tâches principales.....	22
3.3.2	Processus primaires et de soutien	23
3.3.3	Contrôle de gestion	25

3.4	Management des collaborateurs.....	25
3.5	Management des moyens	28
3.6	Coopération et échange avec les partenaires.....	30
3.7	Communication externe et responsabilité.....	32
4	Conclusion	33

Introduction

La pratique au sein de la police intégrée consistant à rédiger une lettre de mission au début d'un mandat ou après chaque renouvellement, existe depuis la mise en œuvre de la réforme des services de police (2001). Le cadre réglementaire à cet égard stipule :

Art. 72 EXODUS : "Le mandat est exercé conformément à la lettre de mission dans laquelle sont contenus les objectifs du mandat à atteindre et les moyens mis à disposition grâce auxquels ces objectifs doivent être atteints. La lettre de mission est conforme au plan national de sécurité et, le cas échéant, au plan zonal de sécurité. La lettre de mission est établie, sur proposition du membre du personnel concerné, par l'autorité déterminée par le Roi."

Art. VII.III.39 PJPol : "La lettre de mission est déterminée par le conseil communal ou de police en ce qui concerne le chef de corps. Une copie de la lettre de mission est envoyée à l'inspecteur général."

Art. VII.III.40 PJPol : "La lettre de mission est adaptée, sur proposition de l'autorité ou bien du mandataire, suite à des modifications essentielles des objectifs du mandat à atteindre et/ou des moyens mis à disposition pour atteindre ces objectifs. Cette adaptation a lieu suivant la même procédure que celle visée à l'article 72 de la loi EXODUS et à l'article VII.III.39 PJPol."

Art. VII.III.88, 2e alinéa PJPol : "Sous peine d'irrecevabilité, le mandataire qui sollicite le renouvellement de son mandat joint à sa demande de renouvellement un rapport d'activité rédigé notamment selon les objectifs repris dans sa lettre de mission. Il joint également toutes les pièces qui lui paraissent pertinentes pour l'évaluation de sa demande de renouvellement."

Art. VII.III.96 PJPol : "Le mandat est exercé conformément à la lettre de mission, le cas échéant déjà modifiée, fixée lors de la désignation du mandat. Sur demande, cette lettre de mission peut être adaptée conformément à la méthode déterminée aux articles VII.III.39 et VII.III.40".

Fort de l'expérience acquise lors du mandat précédent, et en tenant compte des évolutions du contexte et des besoins de la zone de police Sylle et Dendre, la présente lettre de mission vise à définir les orientations et les objectifs pour le prochain mandat. Elle s'inscrit dans la continuité des efforts entrepris jusqu'à présent, tout en intégrant les leçons tirées du rapport synoptique lié à la demande de renouvellement, en prenant en considération les attentes des autorités et en tenant compte des enjeux mis en évidence lors du séminaire stratégique impliquant notre comité de direction élargi.

Le modèle générique de lettre de mission développé par l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG) sert de cadre à ce document, dans le but de favoriser une structure cohérente et une présentation claire des intentions et des stratégies. Ce modèle s'inspire du modèle EFQM, reconnu pour son approche de gestion de la qualité et de l'amélioration continue. L'objectif est de présenter de manière synthétique mais complète les plans et l'approche pour notre zone de police.

La présente lettre de mission prend également en considération les principaux développements de la lettre de mission du 28 septembre 2020. Elle a donc été élaborée dans un esprit de continuité et d'amélioration, visant à renforcer la performance de la zone de police au service de sa population.

1 Informations sur le mandat et le titulaire du mandat

1.1 Identification du titulaire du mandat

Thierry DIERICK, Commissaire Divisionnaire, né le 21 juin 1967.

1.2 Description du mandat

Mandat de Chef de Corps de la police locale de la zone de police SYLLE ET DENDRE (zone de police de catégorie 2).

1.3 Date de début

Par arrêté royal du 29 septembre 2024, Monsieur Thierry DIERICK est renouvelé, pour un terme de cinq ans, au mandat de chef de corps de la police locale de la zone de police SYLLE et DENDRE à partir du 12 septembre 2024.

1.4 Curriculum et motivation

Fort de mon expérience, notamment en tant que Chef de Corps de la Zone de police Sylle et Dendre depuis 2019, je crois profondément en la valeur du service public et de la sécurité de notre population. Mon parcours, qui m'a mené à assurer la direction de l'Académie nationale de police et celle de l'Académie Provinciale de Police du Hainaut (de 2005 à 2016) ainsi que la coordination générale de l'Institut provincial de formation (de 2013 à 2016), a nourri ma conviction que le leadership et le management sont essentiels au sein de nos institutions policières et de formation.

Je m'investis pleinement dans les missions qui me sont confiées, comme en témoigne mon engagement au sein de la commission chargée du contrôle de la qualité de la formation policière, de la commission de la Sécurité locale de l'Union des villes et communes wallonnes, du Conseil d'administration du centre d'étude sur la police (CEP), du comité de rédaction de la revue « Blue Minds » et en tant que responsable du portefeuille « formation » à la Commission permanente de la Police Locale.

Mon rôle d'administrateur au sein du réseau Intersection depuis 2017 me motive, et j'ai été fier de voir la Zone de police s'impliquer activement dans ce réseau dès février 2020, avec l'organisation d'un séminaire annuel en 2022. Sur la scène internationale, mon expérience en tant que Vice-président Europe du réseau FRANCOPOL de 2008 à 2019 a été particulièrement enrichissante, tout comme ma participation à divers colloques du CEPOL et l'organisation de colloques internationaux pour FRANCOPOL.

Il y a un peu plus d'un an, c'est avec une motivation renouvelée que j'ai sollicité la poursuite de mon mandat. Je suis animé par la volonté de consolider les avancées que nous avons réalisées ensemble, de mener à bien les projets en cours et d'anticiper les défis de demain, qu'ils soient financiers, liés à l'échelle de notre zone de police ou au recrutement de nouveaux talents. Mon ambition reste intacte : diriger une zone de police performante, agile et véritablement au service de sa population, en m'appuyant sur l'engagement et les compétences de chaque collaborateur.

1.5 Cadre légal et réglementaire du mandat

Le mandat de Chef de Corps de la police locale de la zone de police Sylle et Dendre s'inscrit dans le cadre légal et réglementaire suivant (liste non exhaustive) :

- 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), en particulier l'article 72.
- Arrêté royal du 30 mars 2001 réglementant le statut juridique du personnel des services de police (PJPol), en particulier les articles VII.III.39, VII.III.40, VII.III.88 et VII.III.96.
- Arrêté royal du 5 septembre 2001 déterminant l'effectif minimal du personnel opérationnel et du personnel administratif et logistique de la police locale.
- Arrêté royal du 7 décembre 2001 déterminant les normes d'encadrement des membres du personnel de la police locale.
- Arrêté royal du 10 mai 2006 fixant le code de déontologie des services de police.
- Arrêté ministériel du 11 janvier 2006 établissant la description de fonction et les exigences de profil qui en découlent pour un chef de corps.
- Circulaire ministérielle du 21 décembre 2000 relative à la mise en place de la police locale (ZPZ11).
- Circulaire ministérielle du 22 décembre 2000 relative au cadre de référence et de travail des zones de police (ZPZ12).
- Circulaire ministérielle du 9 octobre 2001 concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population (PLP10).
- Circulaire ministérielle du 27 mai 2003 sur la Community Policing, définition de l'interprétation belge applicable à la police intégrée, structurée à deux niveaux (CP1).
- Circulaire ministérielle du 3 novembre 2004 visant à encourager le développement organisationnel de la police locale axée sur la police de proximité (CP2).
- Circulaire ministérielle du 1er décembre 2006 sur les lignes directrices pour la simplification de certaines tâches administratives.

-
- Circulaire ministérielle du 29 mars 2011 relative à la gestion organisationnelle dans la police intégrée, structurée à deux niveaux (CP3).
 - Circulaire ministérielle du 11 mai 2011 relative à la gestion négociée de l'espace public pour la police intégrée, structurée sur deux niveaux (CP4).
 - Circulaire ministérielle du 19 juillet 2013 visant à promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes au sein des services de police (GPI71).
 - Circulaires, textes de police et autres décrivant les concepts de sécurité sociétale, de police axée sur l'information, de police axée sur la communauté et de gestion optimale émanant, entre autres, du Collège des procureurs généraux, du ministère public, des services publics fédéraux de la Justice et des Affaires intérieures.
 - Accord de coalition fédérale 2025-2029
 - Exposé d'orientation politique – Justice (13 mars 2025)
 - Exposé d'orientation politique – Sécurité et Intérieur (14 mars 2025)
 - Note de politique générale Intérieur (24 avril 2025)
 - Plan national de sécurité (PNS) et plan zonal de sécurité (PZS).
 - Budget pluriannuel (de l'entité).
 - Arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.
 - Arrêté royal du 17 septembre 2001 fixant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale afin d'assurer un service minimum équivalent à la population.
 - Arrêté royal du 24 décembre 2001 déterminant les normes budgétaires minimales de la police locale.
 - Circulaire ministérielle du 7 juillet 2023 fixant le cadre de référence relatif au profilage et au contrôle professionnel (CP5).
 - Circulaire ministérielle COL 2/2002 organisant la répartition des tâches, la collaboration, la coordination et l'intégration entre la police locale et la police fédérale en ce qui concerne les missions de police judiciaire.
 - Circulaire GPI 48 relative à la formation et l'entraînement en maîtrise de la violence des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police.
 - Circulaire PLP 64 concernant le travail de quartier du 14 juin 2024

2 Informations sur l'entité

2.1 Description formelle

La zone de police Sylle et Dendre est une zone de police pluricommunale composée des communes de Brugelette, Chièvres, Enghien, Jurbise, Lens et Silly.

2.2 Gouvernance et finances

La direction de la zone de police Sylle et Dendre structure sa gouvernance autour du Conseil de police, une instance délibérative essentielle qui réunit les bourgmestres et des conseillers communaux des six communes qui la composent. Cette composition garantit une représentation directe des intérêts et des spécificités de chaque commune dans les orientations stratégiques de la zone de police. Le Conseil de police joue un rôle crucial dans la définition des priorités, l'approbation du budget et le contrôle général des activités de la zone.

Au niveau opérationnel et décisionnel quotidien, le Collège de police agit comme l'organe exécutif. Composé également des bourgmestres, lesquels sont assistés par le Chef de Corps, le Collège est responsable de la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil, de la gestion courante des ressources humaines, matérielles et financières, et de l'organisation générale de la zone de police.

Comme prévu dans les prescrits légaux, la zone de police transmet systématiquement une copie de la lettre de mission du Chef de Corps à l'Inspecteur général de l'inspection générale de la Police fédérale et de la Police locale, lequel assure ainsi un contrôle externe et une évaluation des objectifs avancés.

Le financement de la zone de police repose sur un modèle mixte, combinant des dotations allouées par l'autorité fédérale, destinées à couvrir certaines dépenses générales et des missions spécifiques, et des contributions financières provenant des budgets communaux. Consciente des disparités potentielles entre les capacités financières des différentes communes, il est important de souligner que la zone de police a mis en place dès 2019 un mécanisme de "lissage" progressif des dotations communales. Cette approche visait à assurer une répartition plus équitable de la charge financière entre les partenaires locaux, favorisant ainsi une solidarité intercommunale et une meilleure stabilité budgétaire.

La gestion financière de la zone de police est marquée par une volonté constante de maintenir un budget équilibré. Au-delà de la gestion annuelle, une attention particulière est portée à l'anticipation des défis financiers futurs. Dans cette optique, la zone de police s'est engagée dans l'élaboration d'une vision budgétaire à moyen terme, permettant d'identifier les tendances, d'évaluer les risques et d'anticiper les besoins futurs en matière de ressources. L'analyse du budget révèle que les dépenses de personnel constituent sans surprise la part prédominante, représentant une proportion significative des dépenses totales. Cette réalité souligne l'importance d'une gestion rigoureuse des ressources humaines et d'une planification stratégique des effectifs. Afin de garantir une utilisation efficiente des fonds publics, un contrôle régulier de l'affectation du budget est réalisé, permettant d'identifier les marges d'optimisation et de s'assurer de la conformité des dépenses.

En collaboration étroite avec le comptable spécial, la zone de police a développé un **planning pluriannuel**. Cet outil de planification stratégique permet de projeter les recettes et les dépenses sur plusieurs exercices budgétaires, offrant ainsi une vision claire des capacités financières disponibles à moyen terme. L'analyse de ce planning révèle qu'à niveau de financement constant, le boni cumulé actuel permet de maintenir un budget en équilibre jusqu'à l'année 2025 incluse. Cependant, cette projection met en évidence la nécessité d'identifier et de mettre en œuvre des solutions financières pérennes pour les années suivantes. La forte prédominance des dépenses de personnel (plus de 85 %) dans le budget souligne la complexité de la situation, impliquant une réflexion approfondie sur les leviers d'action possibles, tels qu'une adaptation des contributions financières, la recherche de subventions complémentaires et l'optimisation de l'organisation.

2.3 Contexte social

La zone de police de Sylle et Dendre présente une diversité géographique et démographique, avec une densité de population variable selon les communes. Le contexte socio-économique est marqué par une vocation agricole, touristique (parc PAIRI DAIZA) et industrielle (zoning d'Enghien). Bien que ne comprenant pas d'entreprise SEVESO sur son territoire, la zone est concernée par le plan d'urgence et d'intervention de la commune voisine de Saint-Ghislain.

La présence d'une importante base militaire et d'un aérodrome militaire à Chièvres constitue une spécificité locale, avec l'organisation annuelle d'un événement d'ampleur ouvert au grand public depuis 2021.

Sur le plan de l'organisation, le début du mandat précédent a été marqué par la dispersion des services sur le territoire et la vétusté des infrastructures, situation qui a été partiellement solutionnée par le regroupement des services au nouveau commissariat principal de Silly. Toutefois, des besoins subsistent en matière d'infrastructures pour le service de proximité Brugelette/Chièvres.

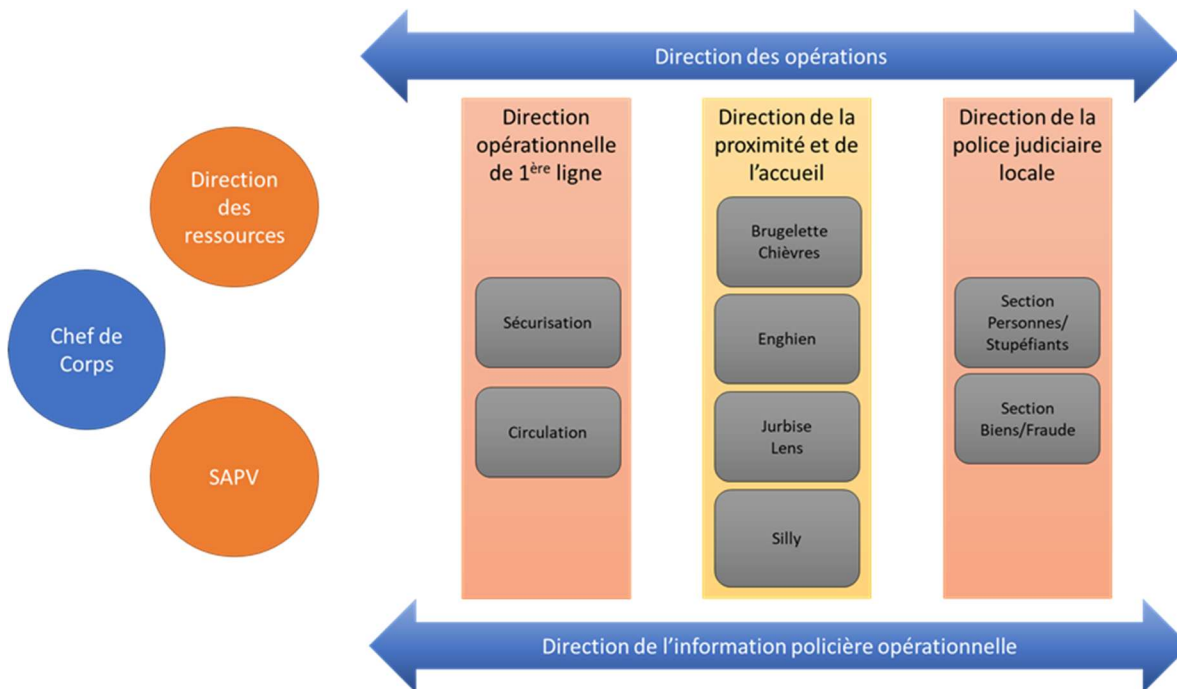
Le contexte social interne était caractérisé auparavant par des difficultés liées au management, à l'organisation du travail, à l'inadéquation des processus d'appui et au bien-être du personnel. Des efforts importants ont été déployés pour améliorer cette situation, comme en témoignent les initiatives en matière de règlement d'ordre intérieur, de dialogue social et de politique de bien-être. Cependant, le maintien d'un climat de travail positif et la gestion des conflits restent des attentions permanentes.

La zone est confrontée, comme d'autres, à des défis en matière de criminalité, avec une attention particulière portée au trafic de stupéfiants et à la cybercriminalité, dont la prévalence est en augmentation. Les cambriolages, les violences intrafamiliales et la sécurité routière demeurent également une priorité.

2.4 Structure organisationnelle au début de la période du mandat

La structure organisationnelle au début de ce nouveau mandat s'appuiera sur les adaptations mises en place lors du mandat précédent, visant à une simplification des interactions hiérarchiques et à une clarification des responsabilités. L'approche participative sera maintenue et encouragée. Des ajustements mineurs pourront être apportés en fonction des besoins et des objectifs stratégiques définis dans la présente lettre de mission. Une attention particulière sera portée à l'adéquation de la

structure avec les besoins opérationnels et aux éventuels cloisonnements entre services, notamment entre les services proximité et les autres services.



3 Concrétisation de la mission

3.1 Leadership

Dans mon rôle de Chef de Corps, le leadership que j'entends exercer se fondera intrinsèquement sur une culture de **bienveillance** et une proximité sincère avec chacun de mes collaborateurs. Plus qu'une simple posture, il s'agira d'un engagement constant à être accessible, à écouter activement et à comprendre les réalités quotidiennes des équipes sur le terrain et au sein des services. Cette proximité devrait nourrir un climat de confiance mutuelle, pierre angulaire d'une collaboration efficace et épanouissante.

Mon action de leader visera aussi à **inspirer et à influencer positivement**. Par une communication claire, transparente et régulière, ainsi que par des échanges constructifs et ouverts, je m'efforcerai de transmettre une vision partagée, d'insuffler l'enthousiasme et de mobiliser les énergies autour de nos missions fondamentales. Il ne s'agit en effet pas d'imposer, mais plutôt de susciter l'adhésion et l'engagement par l'exemple et la conviction.

Un pilier essentiel de ma gestion résidera dans l'encouragement de **l'autonomie et de la responsabilisation**, tant au niveau des collaborateurs individuels qu'au sein du management intermédiaire. Je crois fermement au potentiel de chacun et à la capacité des équipes à prendre des initiatives et à gérer leurs responsabilités avec discernement. Pour autant, cette autonomie ne peut être synonyme d'isolement. Un accompagnement structuré et un soutien constant doivent être garantis pour assurer la progression, le développement des compétences et l'atteinte des objectifs fixés.

La valorisation de la **prise d'initiatives** et de l'émission de suggestions par tous les membres de la zone de police sera une priorité. Chaque idée, chaque perspective nouvelle représente une opportunité d'amélioration continue et de renforcement de notre efficacité collective. Un environnement où chacun se sent libre de contribuer activement sera cultivé et encouragé.

Dans un souci d'optimisation et d'adaptation aux défis contemporains, la recherche de **souplesse et de flexibilité** dans l'organisation du travail sera une démarche constante. Ceci se fera naturellement dans le strict respect des prescrits légaux, des normes déontologiques qui guident notre action et de l'impératif de qualité du travail rendu à la population. L'objectif est de concilier efficacité opérationnelle et bien-être au travail.

Enfin, je tenterai d'exercer un rôle de véritable 'chef d'orchestre', comme évoqué dans ma première lettre de mission. Mon ambition est de créer une harmonie au sein de notre zone de police, où chaque talent est reconnu, valorisé et mis au service de l'ensemble. En favorisant la complémentarité des compétences, l'esprit d'équipe et la cohésion, nous pourrons collectivement relever les défis et œuvrer avec sérénité et efficacité au service de la sécurité de notre communauté.

3.1.1 Mission, vision et valeurs

La mission, la vision et les valeurs de la zone de police ont fait l'objet d'une actualisation lors de mon précédent mandat et de façon toute récente en ce qui concerne les valeurs.

3.1.1.1 Mission

Notre mission première est de **contribuer activement à l'amélioration continue de la sécurité et de la qualité de vie au sein des communes qui composent notre zone**. Conscients que près de 50.000 habitants comptent sur notre intervention professionnelle et réactive, qu'il s'agisse de situations d'urgence ou d'affaires du quotidien, nous nous engageons à répondre à leurs besoins avec diligence et efficacité.

La qualité de nos services doit être au cœur de nos préoccupations et faire l'objet d'une attention constante. Nous sommes convaincus que cet impératif passe par le développement d'une organisation soudée, où l'esprit d'équipe et la cohésion sont des valeurs fondamentales. Parallèlement, nous privilégions l'intensification de la collaboration avec nos partenaires, qu'ils soient institutionnels, associatifs ou citoyens, car c'est ensemble que nous pouvons construire une société plus sûre et plus agréable à vivre.

Dans l'exercice de nos fonctions, nous nous efforçons d'être à l'écoute des besoins de la population, de faire preuve d'innovation dans nos pratiques et d'agir avec une éthique irréprochable en toutes circonstances.

Ensemble, avec les habitants et nos partenaires, **nous œuvrons chaque jour pour faire de notre zone un lieu où la sécurité et la qualité de vie sont une réalité pour tous**.

3.1.1.2 Vision

Notre vision se traduit par cette phrase : *une zone de police performante tournée vers l'avenir et au service de sa population*. Les orientations reprises dans la présente lettre de mission s'inscrivent pleinement dans cette vision.

3.1.1.3 Valeurs

Par le biais d'une consultation des membres, une charte des valeurs de la Zone de police a été établie récemment.

Cette charte définit les principes fondamentaux qui guident nos actions et décisions au quotidien. En tant que membre de la zone de police, chacun s'engage à incarner ces valeurs dans l'exercice de ses fonctions :

- **Respect de la légalité et équité de traitement** : Assurer un traitement équitable et impartial, appliquer la loi objectivement et sans discrimination, agir avec neutralité, et traiter chaque situation avec discernement et proportionnalité. Se conformer aux lois, règlements et procédures en vigueur, et garantir le respect des droits de chacun.
- **Intégrité, éthique et professionnalisme** : Faire preuve d'honnêteté et de probité, maintenir des normes éthiques élevées, refuser toute forme de corruption, adopter un comportement

exemplaire et fournir un travail de qualité avec compétence, rigueur et professionnalisme. S'engager à se former continuellement pour améliorer ses compétences.

- **Qualité des relations humaines et respect d'autrui** : Traiter chaque personne avec dignité, considération et respect, être attentif aux différences, promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux, être attentif aux besoins et préoccupations des citoyens et collègues, faire preuve d'empathie et de bienveillance, favoriser l'esprit d'équipe, la collaboration et l'entraide.
- **Sens du service public et engagement vis-à-vis de la communauté** : Être disponible pour répondre aux besoins de la population, agir avec courtoisie et efficacité, porter assistance aux citoyens, les informer et les orienter, contribuer activement à la sécurité et au bien-être de la communauté, être réactif aux sollicitations et situations d'urgence, et se montrer flexible face aux nécessités du service.
- **Transparence et responsabilité** : Agir avec transparence, tout en respectant la confidentialité, être prêt à justifier ses actions et rendre compte de son travail, et assumer pleinement les conséquences de ses actes et décisions.
- **Proactivité et esprit d'amélioration continue** : Aborder les problèmes de manière constructive et proactive, rechercher des solutions pérennes et efficaces, s'engager dans une démarche d'amélioration continue, cultiver l'ouverture d'esprit face aux innovations et considérer le changement comme une opportunité d'adaptation pour renforcer la confiance de la population.

3.1.2 Culture organisationnelle visée

La culture organisationnelle que je souhaite voir se développer et se renforcer au sein de la zone de police repose sur les principes suivants :

3.1.2.1 Orientation vers le service à la population : un engagement profond envers le citoyen

L'orientation vers le service à la population ne se limite pas à répondre aux appels. Elle implique une **écoute active et empathique des citoyens**, une véritable volonté de comprendre leurs préoccupations et d'anticiper leurs besoins. Cela se traduit par :

- **Des canaux de communication ouverts et accessibles** : faciliter le contact avec la police par divers moyens (présence accrue sur le terrain, échange par le biais des médias sociaux, permanences régulières).
- **Une analyse proactive des besoins** : mettre en place des mécanismes de recueil et d'analyse des attentes des citoyens (enquêtes de satisfaction, consultations régulières, collaboration avec les acteurs locaux).
- **Des actions de prévention et de sensibilisation ciblées** : aller au-delà de la réaction aux incidents en informant et en éduquant la population sur les questions de sécurité.
- **Un renforcement de la confiance par la proximité et la transparence** : multiplier les initiatives favorisant les échanges positifs entre la police et la population (participation à des événements, patrouilles de quartier, information régulière sur les actions menées).

3.1.2.2 Agilité et responsabilisation : une organisation réactive et impliquée

L'agilité et la responsabilisation sont les moteurs d'une organisation dynamique et performante. Cela signifie :

- **Des structures de décision allégées et des circuits courts** : favoriser la prise d'initiative à tous les niveaux et réduire les délais de réponse.
- **Une délégation de responsabilités claire et assumée** : donner aux collaborateurs l'autonomie nécessaire pour agir efficacement dans leur domaine de compétence.
- **Une culture du feedback constructif et de l'apprentissage continu** : encourager l'échange d'informations et l'analyse des expériences pour s'adapter en permanence.
- **Une valorisation de la polyvalence et de la mobilité interne** : développer les compétences des membres du personnel pour leur permettre d'intervenir dans différents domaines et de s'adapter aux évolutions des missions ou de fonction.
- **Un encouragement à l'innovation et à l'expérimentation** : créer un environnement où les nouvelles idées sont bienvenues et où l'on ose tester de nouvelles approches.

3.1.2.3 Recherche de la qualité et amélioration continue : une démarche d'excellence opérationnelle

S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue est essentiel pour garantir une performance optimale. Cela passe par :

- **L'intégration et l'appropriation des principes des circulaires CP2 et CP3** : mettre en œuvre concrètement les outils et les méthodes de gestion de la qualité et de maîtrise de l'organisation.
- **La mise en place d'indicateurs de performance pertinents et mesurables** : suivre l'évolution des résultats et identifier les axes d'amélioration.
- **L'analyse des processus de travail et l'identification des points faibles** : détecter les inefficacités et proposer des solutions pour les optimiser.
- **La formation continue et le développement des compétences** : assurer une mise à niveau constante des connaissances et des savoir-faire.
- **L'évaluation régulière des pratiques et des résultats** : mettre en place des mécanismes d'audit et de retour d'expérience pour identifier les bonnes pratiques et les points à améliorer.

3.1.2.4 Bien-être au travail : un environnement épanouissant pour des collaborateurs engagés

Un environnement de travail positif est un facteur clé de la performance et de l'engagement. Cela implique :

- **Une politique de prévention des risques psychosociaux proactive** : identifier et agir sur les facteurs de stress, de burn-out et de mal-être au travail.
- **Un soutien psychologique et social accessible** : mettre en place des dispositifs d'écoute et d'accompagnement pour les collaborateurs en difficulté.

-
- **La promotion d'un équilibre vie privée - vie professionnelle** : favoriser des horaires de travail adaptés et des mesures de soutien à la parentalité lorsque les contraintes opérationnelles le permettent.
 - **Le développement d'un climat de travail respectueux et inclusif** : lutter contre toutes les formes de discrimination et de harcèlement.
 - **La reconnaissance et la valorisation du travail accompli** : mettre en place des systèmes de reconnaissance pour motiver et fidéliser les collaborateurs.
 - **L'amélioration des conditions de travail matérielles et organisationnelles** : veiller à ce que les membres du personnel disposent des outils et des ressources nécessaires pour exercer leurs missions dans de bonnes conditions.

3.1.2.5 Ethique et intégrité : des fondations solides pour la légitimité

L'éthique et l'intégrité sont les piliers de la confiance du public envers la police. Cela se traduit par :

- **La mise en place des valeurs récemment définies** : veiller à ce que la charte des valeurs guide l'action de chaque membre de la zone de police.
- **Une politique d'intégrité rigoureuse et suivie** : prévenir et réagir face aux comportements non intègres.
- **La sensibilisation aux questions d'éthique et de déontologie** : rappeler régulièrement les règles et les bonnes pratiques.
- **L'exemplarité du management** : à tout niveau, les responsables doivent incarner les valeurs éthiques et d'intégrité.

3.1.2.6 Transparence et responsabilité : rendre compte de nos actions

La transparence et la responsabilité sont essentielles pour maintenir la confiance du public et des autorités. Cela implique :

- **Une communication claire et régulière sur les activités et les résultats de la zone de police** : informer la population des actions menées et des progrès réalisés.
- **La justification des décisions et des actions** : expliquer les choix opérés et les raisons qui les sous-tendent.
- **La prise en compte des remarques et des critiques constructives** : être ouvert au dialogue, à la remise en question et à l'amélioration continue.
- **L'obligation de rendre des comptes aux autorités compétentes et à la population** : assumer la responsabilité de ses actions et de ses résultats.

3.1.2.7 Gestion de l'information : un levier de performance opérationnelle

Une gestion optimale de l'information est cruciale pour l'efficacité de la zone de police.

Cela comprend :

- **La collecte, le traitement et l'analyse rigoureux des informations opérationnelles** : disposer d'informations fiables et pertinentes pour la prise de décision et l'orientation de nos activités.
- **La mise en place de systèmes d'information performants et sécurisés** : garantir l'accessibilité, l'intégrité et la confidentialité des données.
- **La formation du personnel à l'utilisation efficace des outils de gestion de l'information** : s'assurer que chacun maîtrise les systèmes et les procédures.
- **L'utilisation des nouvelles technologies pour anticiper les risques et optimiser les interventions** : tirer parti des nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

3.1.2.8 Attention particulière à l'incidence des esprits négatifs sur le climat de travail : cultiver un environnement positif

Reconnaître et traiter l'impact des esprits négatifs est fondamental pour maintenir un climat de travail sain et productif. Cela nécessite :

- **Une écoute active des signaux de mal-être et de tensions au sein des équipes** : être attentif aux comportements, aux plaintes et aux indicateurs de stress.
- **La mise en place de mécanismes de médiation et de résolution des conflits** : offrir des espaces de dialogue et d'accompagnement pour régler les différends.
- **La promotion d'une communication positive et constructive** : encourager les échanges respectueux et la valorisation mutuelle.
- **Le développement de l'intelligence émotionnelle et des compétences relationnelles des managers** : leur rôle est crucial pour identifier et gérer les dynamiques négatives.
- **Des actions de teambuilding et de renforcement de la cohésion d'équipe** : créer des opportunités d'échanges informels et de collaboration positive.
- **Une intervention rapide et appropriée face aux comportements toxiques et aux attitudes négatives persistantes** : ne pas laisser s'installer un climat délétère.

En développant et en renforçant ces principes, nous construirons une culture organisationnelle solide, dynamique et orientée vers la recherche de la performance au service de la population. C'est un investissement essentiel pour l'avenir de notre zone de police.

3.1.3 Fonctionnement personnel du titulaire du mandat

Afin de mener un leadership efficace et durable, je m'engage à établir et à communiquer une direction claire et cohérente au sein de mon domaine d'influence. Cela se traduira par la traduction de ma vision stratégique en actions concrètes et réalisables. Parallèlement, je cultiverai une communication transparente et une écoute active des préoccupations des autorités, de mes collaborateurs et partenaires. Je m'efforcerai de maintenir une approche ouverte pour favoriser un climat de confiance et d'échange constructif.

Dans un esprit de collaboration et de progrès, je m'engage à rechercher activement un dialogue constructif et régulier avec les parties prenantes concernées, notamment les partenaires sociaux. Ces échanges me permettront d'anticiper les évolutions, de prendre en compte les différentes perspectives et de construire ensemble des solutions équilibrées.

Je m'engage à l'exemplarité en matière d'engagement, d'éthique et de professionnalisme afin d'inspirer confiance et crédibilité. Agir avec intégrité et responsabilité guidera mes actions et mes interactions.

Face à un environnement en constante évolution, je m'engage à investir continuellement dans le développement de mes connaissances et de mes compétences personnelles. Cette démarche proactive doit me permettre de relever les défis futurs avec agilité et pertinence, et de m'adapter aux nouvelles exigences.

Je m'engage sans faille dans la réalisation des objectifs fixés. Cette implication se traduira par une participation active et une détermination à mener à bien les missions qui me seront confiées, en veillant à l'efficience et à l'atteinte des résultats attendus.

Je m'engage à favoriser activement l'amélioration des processus opérationnels par la simplification et l'intégration d'outils pertinents. Ces initiatives contribueront à une meilleure efficacité.

Enfin, je m'engage à maintenir une implication directe dans les processus opérationnels afin de conserver une compréhension fine des réalités du terrain et d'identifier les opportunités d'amélioration concrètes. Cette proximité facilitera une prise de décision éclairée et renforcera ma légitimité auprès de mes équipes et partenaires. Cette compréhension approfondie des enjeux opérationnels favorisera également des échanges plus pertinents et constructifs avec les autorités.

3.2 Stratégie et politique

La stratégie de la zone de police est définie en tenant compte des attentes des parties prenantes (autorités compétentes, population locale, personnel), des missions légales, du Plan National de Sécurité (PNS) et du Plan Zonal de Sécurité (PZS). Elle s'appuie sur une analyse approfondie et régulière des enjeux et du contexte, tâche impartie au comité de direction et plus ponctuellement au comité de direction élargi.

3.2.1 Analyse pour déterminer la stratégie

Au commencement de ce nouveau mandat, un séminaire stratégique a réuni le comité de direction élargi. L'un des piliers de cette rencontre fut la conduite d'une analyse SWOT renouvelée. Cette démarche visait à offrir une vision actualisée des forces intrinsèques, des faiblesses structurelles, des opportunités exogènes à saisir, et des menaces potentielles à anticiper pour notre zone de police.

Cette réévaluation n'a pas été menée isolément. Elle s'est nourrie des transformations significatives observées dans notre environnement de travail depuis la précédente analyse. De plus, elle a intégré les enseignements clés et les recommandations émanant du rapport synoptique récemment complété dans le cadre du renouvellement de mandat. Un aspect crucial de cette démarche a également consisté à recueillir et à intégrer les attentes exprimées par les diverses parties prenantes – qu'il s'agisse des autorités communales et judiciaires, ainsi que des citoyens ou des éventuels partenaires institutionnels.

Les conclusions de cette analyse SWOT approfondie constituent un socle informationnel important. Elles alimenteront également de manière significative le processus d'élaboration du prochain Plan Zonal de Sécurité (PZS) couvrant la période 2026-2031. Ce plan stratégique quinquennal définira les priorités d'action et les objectifs à atteindre en matière de sécurité sur notre zone. Parallèlement, cette analyse permettra une adaptation pertinente et opportune des orientations stratégiques de notre zone de police, assurant ainsi une réponse efficace et alignée aux défis sécuritaires actuels et futurs. Il est entendu que, tout au long de ce processus, les lignes directrices et les attentes formulées par les autorités compétentes – qu'elles soient fédérales ou communales, voire même régionales – seront scrupuleusement prises en considération afin de garantir la cohérence et la légitimité de notre action.

3.2.2 Objectifs stratégiques

Voici les engagements généraux qui guideront l'action de la zone de police pendant la durée de ce mandat, structurés autour de nos axes stratégiques prioritaires :

Axe 1 : Renforcer la sécurité et la qualité de vie

Dans le cadre de cet axe fondamental, notre engagement est de garantir un environnement plus sûr et d'améliorer la qualité de vie de tous les citoyens. Cela se traduira concrètement par les actions suivantes :

- **Lutte contre la criminalité contre les biens** : nous nous engageons à intensifier nos efforts pour prévenir et réprimer les vols, en particulier ceux visant les habitations, en mettant en œuvre des stratégies de surveillance et des actions préventives ciblées sur les zones et les périodes les plus sensibles.
- **Management de l'enquête** : nous maintiendrons un niveau élevé d'expertise et de diligence dans le traitement des phénomènes criminels prioritaires, afin d'identifier les auteurs, de les traduire en justice et de contribuer ainsi à la diminution du sentiment d'impunité.
- **Sécurité routière renforcée** : nous nous engageons à maintenir notre présence et nos contrôles sur les routes, en ciblant spécifiquement les comportements à risque (vitesse excessive, conduite

sous influence, usage du téléphone au volant, non-port de la ceinture) qui sont des facteurs majeurs d'accidents.

- **Lutte contre le trafic de stupéfiants** : nous déploierons des actions résolues pour démanteler les réseaux de trafic de drogue et lutter contre la consommation, en collaborant étroitement avec les autorités judiciaires et administratives ainsi que les autres partenaires concernés par la problématique.
- **Prévention et sensibilisation à la cybercriminalité** : face à l'essor de la cybercriminalité, nous développerons des campagnes de sensibilisation et de formation adaptées à la population et à notre propre personnel afin de mieux identifier, prévenir et réagir face à ces nouvelles formes de délinquance.

Axe 2 : Améliorer le fonctionnement interne et le bien-être

Cet axe vise à faire de notre zone de police un lieu de travail où il fait bon vivre, en améliorant notre organisation interne et en prenant soin de notre personnel. Nos engagements sont les suivants :

- **Réduction de l'absentéisme** : nous mettrons en place des mesures concrètes pour analyser les causes de l'absentéisme et proposer si nécessaire des solutions visant à améliorer les conditions de travail et le soutien au personnel.
- **Mise en œuvre du plan bien-être** : nous nous engageons à concrétiser les initiatives issues de notre plan global de prévention et des plans annuels, en favorisant un environnement de travail sain, respectueux et propice à l'épanouissement professionnel.
- **Amélioration de la satisfaction du personnel** : à l'écoute de nos équipes, nous nous engageons à identifier les leviers d'amélioration et à mettre en œuvre les actions nécessaires pour accroître la satisfaction générale au travail.
- **Renforcement de l'intégrité** : Nous finaliserons et déploierons une politique et un plan d'actions clairs et ambitieux pour promouvoir une culture d'intégrité irréprochable à tous les niveaux de l'organisation.
- **Optimisation des processus RH** : nous reverrons et améliorerons nos procédures de recrutement, d'évaluation et de formation afin de les rendre plus efficaces, plus transparentes et de garantir le développement continu des compétences de chaque membre du personnel.

Axe 3 : Optimiser les ressources et la gestion

Pour assurer une utilisation efficiente et responsable des deniers publics et des moyens mis à notre disposition, nous nous engageons à la :

- **Planification des investissements** : nous élaborerons et mettrons en œuvre une stratégie d'investissement pluriannuelle pour moderniser nos infrastructures, acquérir le matériel nécessaire et intégrer les technologies les plus adaptées à nos missions.
- **Mutualisation et collaboration inter-zones** : nous identifierons activement et concrétiserons des pistes de collaboration et de mutualisation de moyens ou de services avec les zones de police voisines afin d'optimiser l'utilisation de nos ressources.

-
- **Simplification administrative** : nous réaliserons un examen de nos processus administratifs internes dans le but d'identifier les lourdeurs et de proposer des mesures de simplification concrètes pour gagner en efficacité et en rapidité.
 - **Poursuite de la digitalisation** : nous accélérerons la digitalisation de nos processus opérationnels et administratifs en déployant de nouvelles fonctionnalités dans nos outils existants ou en acquérant de nouvelles solutions technologiques pertinentes.

Axe 4 : Renforcer la communication et les partenariats

Cet axe vise à améliorer notre interaction avec la population et à consolider nos liens avec nos partenaires pour une sécurité co-construite. Nos engagements sont les suivants :

- **Communication externe proactive** : nous nous engageons à améliorer notre visibilité et notre interactivité sur nos différents canaux de communication externes afin de mieux informer les citoyens, de recueillir leurs préoccupations et de renforcer le lien de confiance.
- **Intensification des collaborations** : nous renforcerons nos partenariats avec les acteurs locaux (communes, autorités judiciaires, services sociaux, associations, etc.) par l'établissement de modalités claires et opérationnelles pour une action coordonnée.
- **Développement de la participation citoyenne** : nous renforcerons et soutiendrons des projets et des plateformes visant à impliquer activement les citoyens dans la réflexion et la mise en œuvre d'actions de sécurité au niveau local, favorisant ainsi une approche de co-production de sécurité.

Ces engagements constituent le socle de notre action pour les années à venir. Ils guideront nos choix et nos efforts pour répondre aux attentes de la population et assurer le bon fonctionnement de notre zone de police.

3.2.3 Plans tactiques

Pour atteindre les objectifs stratégiques, les plans tactiques (plans d'actions/scenari) seront élaborés et mis en œuvre de manière concertée. Dans la continuité du précédent mandat, un plan d'actions annuel sera systématiquement mis en œuvre. Ce plan détaillera les objectifs opérationnels traduits en actions concrètes à mener, couvrant aussi bien l'environnement interne qu'externe de l'organisation, afin d'assurer une feuille de route claire et opérationnelle pour l'année à venir.

Chaque action tactique définie dans ce plan annuel reprendra les éléments essentiels : les actions concrètes à réaliser, les responsables désignés pour leur mise en œuvre, les échéances fixées pour leur achèvement et les ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières).

Les plans tactiques devraient notamment inclure les éléments suivants :

Pour renforcer la sécurité et la qualité de vie :

- Mise en place d'opérations ciblées de lutte contre le trafic de stupéfiants, en collaboration étroite avec le parquet compétent.
- Renforcement de la présence policière sur les lieux et aux moments identifiés comme sensibles en matière de vols et de troubles à l'ordre public, basé sur des analyses de la criminalité.
- Organisation de campagnes de sensibilisation régulières destinées au public sur les risques de la cybercriminalité et les mesures de prévention à adopter.
- Déploiement de radars répressifs, en concertation et collaboration avec les communes partenaires et le SPW (Service Public de Wallonie).
- Optimisation continue de l'utilisation de l'application FOCUS pour le traitement, l'analyse et le partage efficace de l'information policière opérationnelle.

Pour améliorer le fonctionnement interne et le bien-être :

- Mise en œuvre structurée d'un programme de mentorat/parrainage pour faciliter l'intégration et l'accompagnement des nouvelles recrues au sein de la zone.
- Révision approfondie et adaptation du règlement d'ordre intérieur pour l'aligner sur les besoins actuels et futurs de la zone.
- Développement et amélioration continue d'outils de communication interne pour optimiser la diffusion de l'information et favoriser la transparence.
- Mise à jour systématique des profils de fonction et identification précise des besoins en compétences pour anticiper les évolutions et les départs.
- Élaboration d'un plan d'investissement pluriannuel détaillé et réaliste, intégrant les besoins en matière de véhicules, d'équipements technologiques et d'infrastructures.
- Poursuite et concrétisation des discussions et de la mise en œuvre effective d'accords de mutualisation avec les zones de police voisines.
- Création de groupes de travail transversaux dédiés à l'analyse et à la simplification des processus administratifs jugés complexes (ex : optimisation de la rédaction de procès-verbaux). Le groupe de travail « tâches rédactionnelles opérationnelles » poursuivra sans nul doute ses travaux.
- Renforcement et affinement de l'encadrement et des modalités du télétravail afin de garantir un cadre clair et équitable pour les fonctions qui le permettent..

Pour renforcer la communication et les partenariats :

- Développement et mise en œuvre d'un plan de communication externe structuré et proactif visant à renforcer le lien avec la population.
- Organisation régulière de rencontres physiques avec les partenaires locaux clés (Plans Locaux de Prévention - PLP, comités de quartier, observatoire de la sécurité, associations de commerçants, autorités communales) et formalisation si nécessaire des collaborations par des protocoles d'accord.

-
- Utilisation accrue et maîtrisée des médias sociaux comme canal de communication privilégié pour informer la population, diffuser des messages de prévention et interagir.
 - Soutien actif et développement continu des initiatives de partenariats locaux de prévention (PLP) en encourageant la participation citoyenne.

3.2.4 Adaptation de la structure organisationnelle

La structure organisationnelle sera évaluée régulièrement afin de s'assurer de son adéquation avec les objectifs stratégiques et les plans tactiques. Des modifications pourront être envisagées en cas de changements fondamentaux ou pour améliorer l'efficacité et la fluidité du fonctionnement. Une attention particulière sera portée à la limitation du cloisonnement des services et à l'optimisation des flux de communication. Toute modification significative fera l'objet d'une concertation interne et sera communiquée aux autorités compétentes.

Réflexion stratégique sur la fusion des zones de police : Compte tenu du récent accord du gouvernement fédéral, une réflexion stratégique sera menée avec les autorités de la zone de police afin d'évaluer les implications potentielles et de préparer une position concertée face à cette éventualité. Cette démarche proactive permettra d'anticiper les défis et d'assurer la continuité et la qualité du service policier dans le meilleur intérêt de la population et des collaborateurs.

3.2.5 Procédure d'amendement

Des moments de concertation spécifiques avec le Collège de police permettront d'évaluer la réalisation de la présente lettre de mission et de déterminer si les objectifs restent pertinents au regard des besoins du moment. Préalablement à cette concertation, une analyse des résultats obtenus, des évolutions du contexte et des éventuels ajustements nécessaires sera effectuée. Sur proposition de l'autorité compétente ou de moi-même, des adaptations de la lettre de mission pourront être apportées selon la procédure prévue aux articles VII.III.39 et VII.III.40 du PJPol. Une attention particulière sera portée à l'articulation avec le Plan Zonal de Sécurité et le Plan National de Sécurité.

3.3 Processus de travail

3.3.1 Tâches principales

La mise en œuvre des tâches de la zone de police, découlant des missions légales, de la réalisation des plans de sécurité (PNS-PZS) et des attentes des autorités administratives et judiciaires compétentes, fera l'objet d'un suivi régulier lors du comité de direction. L'organisation des tâches et les résultats obtenus seront communiqués périodiquement au Collège de police. Des mesures organisationnelles seront maintenues et adaptées pour garantir les fonctionnalités reprises dans la circulaire PLP 10. Une attention particulière sera portée à l'allègement des tâches administratives des inspecteurs de quartier afin de renforcer le travail de proximité. Les procédures opérationnelles seront clarifiées et mises à jour régulièrement.

3.3.2 Processus primaires et de soutien

Dans une volonté d'améliorer continuellement le service rendu à la population et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, une démarche proactive est engagée pour moderniser et professionnaliser les processus internes de la zone de police. Ces initiatives ciblent l'ensemble des activités, qu'il s'agisse des **processus primaires**, qui constituent le cœur de métier opérationnel, ou des **processus de soutien**, indispensables au bon fonctionnement de l'institution (gestion des ressources humaines, logistique, finances, communication interne et externe, etc.).

L'objectif fondamental de ces ajustements est d'accroître significativement leur **efficacité** (atteindre les bons résultats) et leur **efficience** (utiliser les ressources de manière optimale). Cette démarche repose sur plusieurs axes stratégiques interdépendants :

- **Gestion et accessibilité de la connaissance** : la connaissance des processus et procédures opérationnelles et administratives sera accompagnée, sécurisée pour garantir sa fiabilité et sa confidentialité si nécessaire, et rendue largement accessible à l'ensemble des collaborateurs. Le déploiement et l'enrichissement continu d'outils dédiés, comme le site sharepoint "Wikipol" (une base de connaissances interne), sont essentiels pour capitaliser l'expertise, faciliter la consultation rapide de l'information pertinente sur le terrain comme dans les bureaux, et ainsi harmoniser les pratiques à travers l'organisation.
- **Culture d'amélioration continue** : l'amélioration des processus et procédures n'est pas vue comme un projet ponctuel, mais comme une démarche pérenne. Une culture d'analyse, d'évaluation et d'adaptation constante sera encouragée, impliquant les acteurs de terrain, afin d'identifier les goulots d'étranglement, de corriger les dysfonctionnements et d'intégrer les retours d'expérience pour ajuster les méthodes de travail face aux évolutions de la criminalité, de la société et des technologies.

Des exemples concrets d'initiatives illustrent cette volonté de transformation :

- **Mise à jour et diffusion de fiches réflexes** : pour un soutien opérationnel immédiat, les fiches réflexes destinées au personnel de première ligne, aux inspecteurs de quartier et aux enquêteurs seront actualisées et diffusées. Elles fourniront un guide synthétique et pratique pour les interventions courantes, les procédures clés ou la gestion de situations spécifiques, facilitant la prise de décision rapide et la standardisation des pratiques sur le terrain.
- **Finalisation et mise en œuvre du management de l'enquête** : la nouvelle version du processus de management de l'enquête sera finalisée et déployée. Cette réforme vise à structurer et optimiser la conduite des investigations, depuis la prise en charge initiale jusqu'à la clôture du dossier, en améliorant la coordination, le suivi et la qualité des actes de police judiciaire, afin d'accroître le taux d'élucidation et la qualité des dossiers transmis à la justice.
- **Optimisation de la répartition des apostilles** : une analyse et une réorganisation de la répartition des "apostilles" (l'attribution des missions et des tâches spécifiques au sein des services) seront menées. L'objectif est d'améliorer l'allocation des ressources humaines en fonction des

compétences, des priorités et des charges de travail, assurant ainsi une meilleure fluidité et une plus grande pertinence dans le traitement des dossiers et l'exécution des missions.

- **Consolidation et développement de la mutualisation** : les efforts de mutualisation entre entités (zones, services, etc.) seront consolidés et étendus. La mutualisation de fonctions supports ou spécialisées, comme certaines tâches nécessitant des infrastructures, du matériel ou des compétences spécifiques, permet de dégager des effectifs pour les missions cœur de métier et de réaliser des gains d'efficacité par la centralisation ou la spécialisation des moyens.
- **Renforcement du rôle de la Direction de l'information policière opérationnelle** : le fonctionnement de la DIPO évoluera pour mieux analyser les phénomènes criminels et collecter le renseignement opérationnel. Ceci est crucial pour développer une police axée sur le renseignement ("intelligence-led policing"), permettant une meilleure anticipation des menaces, une allocation plus pertinente des ressources et une action policière plus ciblée et proactive.
- **Amélioration des processus de planification et d'encadrement des événements** : les méthodes de planification, de gestion des risques et d'encadrement policier des événements publics (manifestations, événements sportifs, culturels, etc.) seront révisées. Le but est de garantir la sécurité de tous les participants et de la population, tout en optimisant la mobilisation et le déploiement des effectifs policiers nécessaires.
- **Finalisation du nouveau Règlement Général de Police (RGP) et promotion des sanctions administratives communales (SAC)** : la finalisation du nouveau cadre réglementaire, le RGP, ainsi que la promotion de l'usage des Sanctions Administratives Communales (SAC), s'inscrivent dans cette logique d'efficacité. Ces outils offrent un cadre adapté pour traiter les incivilités et certains troubles à l'ordre public de manière plus rapide et moins contraignante que le système judiciaire, permettant aux services de police de concentrer leurs efforts et leurs ressources sur la gestion de phénomènes criminels prioritaires.
- **Formalisation et optimisation des processus d'appui non opérationnel** : enfin, une attention particulière sera portée à la formalisation et à l'optimisation de tous les processus qui, bien que non opérationnels, sont vitaux pour l'organisation : gestion des achats et des marchés publics, suivi des travaux, accueil et orientation, organisation de la formation, gestion des investissements, archivage, maintenance du parc automobile, gestion des stocks de matériel, etc... L'efficacité de ces fonctions supports est essentielle pour libérer du temps et des ressources pour les missions de terrain et garantir un environnement de travail optimal pour tous les collaborateurs.

L'ensemble de ces démarches vise à bâtir une organisation policière plus agile, mieux structurée, et dotée de processus clairs et performants, capable de répondre de manière plus efficace et efficiente aux défis de sécurité actuels et futurs.

3.3.3 Contrôle de gestion

La performance de l'entité en ce qui concerne les processus primaires et de soutien sera surveillée à travers divers mécanismes de contrôle de gestion. Les indicateurs de prestations existants (statistiques de criminalité, de sécurité routière, délais de rédaction, etc.) seront suivis et, si nécessaire, de nouveaux indicateurs seront définis en lien avec les objectifs stratégiques. Le suivi quotidien des tâches opérationnelles sera assuré par l'officier de garde et le coordinateur opérationnel permanent. Les délais de rédaction feront l'objet d'un monitoring régulier. Un tableau de bord annuel permettra le suivi des investissements. Le plan annuel bien-être sera suivi en collaboration avec le conseiller en prévention. Une attention particulière sera portée au développement d'une fonction de contrôle et de suivi plus robuste.

3.4 Management des collaborateurs

La zone de police reconnaît que son capital humain constitue son atout le plus précieux. Une politique de ressources humaines ambitieuse et proactive est essentielle pour garantir l'efficacité opérationnelle, le bien-être des agents et la qualité du service rendu à la population. Cette politique s'articulera autour des axes suivants :

3.4.1.1 Recrutement et sélection : attirer les talents de demain

- **Développement de stratégies d'attraction ciblées** : au-delà des canaux de recrutement traditionnels, la zone de police explorera des partenariats avec des écoles et des salons de l'emploi pour présenter les opportunités de carrière et attirer des profils variés et compétents. Des campagnes de communication mettant en avant les valeurs de la zone et la diversité des missions seront privilégiées.
- **Optimisation des procédures de sélection** : les méthodes de sélection seront régulièrement évaluées et modernisées pour garantir leur efficacité et leur objectivité. Cela inclura l'utilisation d'outils d'évaluation pertinents et si nécessaire la formation des évaluateurs aux meilleures pratiques. Une attention particulière sera portée à l'intégration des nouvelles recrues à travers un programme d'accueil et de mentorat structuré.
- **Gestion prévisionnelle des effectifs** : pour s'adapter aux délais inhérents au nouveau processus de recrutement, une analyse anticipative et régulière des besoins est mise en œuvre. Cette démarche permet d'anticiper les recrutements nécessaires et d'assurer une intégration fluide des nouvelles recrues.

3.4.1.2 Bien-être au travail : priorité à la qualité de vie et à la prévention

- **Élaboration d'une politique de bien-être holistique** : cette politique intégrera des mesures concrètes pour améliorer la qualité de vie au travail, telles que l'aménagement ergonomique des postes, l'accès à des espaces de détente, la promotion d'une culture de soutien et de reconnaissance, et la mise en place de dispositifs d'écoute et de soutien psychologique.

-
- **Prévention active des risques psychosociaux** : des évaluations régulières des risques psychosociaux seront menées, et des actions de prévention primaire (agissant sur les causes) et secondaire (gestion des symptômes) seront mises en œuvre.
 - **Dialogue social constructif** : la direction privilégiera un dialogue ouvert et régulier avec les organisations syndicales et les représentants du personnel pour coconstruire et évaluer la politique de bien-être, en tenant compte des préoccupations et des propositions du personnel.
 - **Promotion de la santé et de l'équilibre vie privée-vie professionnelle** : des initiatives visant à encourager une bonne hygiène de vie (activités sportives, conseils nutritionnels) et à faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée (aménagement des horaires, télétravail lorsque possible) seront envisagées.

3.4.1.3 Développement des compétences et formation : investir dans l'avenir

- **Plan annuel de formation personnalisé** : un processus d'identification des besoins de formation individuels (via les évaluations) et collectifs (en lien avec les évolutions des métiers et des technologies) sera mis en place pour élaborer un plan de formation annuel pertinent et ciblé.
- **Valorisation de l'expertise interne** : des formations reconnues et certifiantes seront développées en interne, permettant de valoriser l'expertise des membres du personnel et de favoriser le transfert de connaissances au sein de la zone.
- **Adaptation aux nouvelles technologies** : une attention particulière sera portée à la formation aux nouveaux outils technologiques et aux évolutions des pratiques policières, garantissant ainsi l'efficacité et la modernité des services.
- **Adaptation aux évolutions législatives** : la mise en œuvre du nouveau code pénal et du code de la voie publique nécessitera un effort conséquent d'actualisation des connaissances.

3.4.1.4 Évaluation et reconnaissance : valoriser les contributions

- **Pérennisation et amélioration de l'évaluation du fonctionnement professionnel** : le processus d'évaluation fera l'objet d'une attention soutenue, tenant compte de son utilité comme outil de développement professionnel. L'accent sera mis sur la fourniture de feedback constructif et l'identification des axes d'amélioration.
- **Développement d'une politique de reconnaissance globale** : une culture de reconnaissance informelle sera encouragée, valorisant les efforts, les initiatives et les comportements alignés sur les valeurs de la zone de police. Cela pourra se traduire par des témoignages de satisfaction, des mises en avant d'équipes ou d'individus, et de reconnaissance lors d'événements.

3.4.1.5 Gestion des carrières et mobilité : favoriser l'évolution professionnelle

- **Promotion de la mobilité interne** : la mobilité interne sera encouragée dans la mesure des besoins des services, offrant aux membres du personnel de nouvelles opportunités d'acquérir de l'expérience, de développer de nouvelles compétences et de diversifier leur parcours professionnel. Les procédures de mobilité seront transparentes et équitables.

3.4.1.6 Absentéisme : agir sur les causes et maintenir le lien

- **Analyse approfondie des causes de l'absentéisme** : des données fiables sur l'absentéisme seront collectées et analysées pour identifier les tendances et les causes sous-jacentes (maladies professionnelles, risques psychosociaux, problèmes personnels).
- **Actions de prévention ciblées** : sur base de cette analyse, des actions de prévention spécifiques seront mises en œuvre, en lien avec la politique de bien-être et la prévention des risques psychosociaux.
- **Maintien du contact avec les absents de longue durée** : des contacts réguliers et bienveillants seront établis avec les membres du personnel absents de longue durée pour maintenir le lien avec la zone de police, leur offrir un soutien et faciliter leur retour dans les meilleures conditions possibles.
- **Prévention des accidents du travail** : des mesures de prévention des risques professionnels seront renforcées, et une analyse systématique des accidents du travail sera effectuée pour identifier les leçons à tirer et mettre en place des actions correctives.

3.4.1.7 Gestion des conflits : développer des solutions constructives

- **Mise en place de mécanismes de prévention et de résolution des conflits** : des procédures claires et accessibles seront développées pour la gestion des conflits, privilégiant la médiation et le dialogue.
- **Formation des managers à la gestion des conflits** : si nécessaire, les responsables d'équipe seront formés aux techniques de gestion des conflits pour leur permettre d'intervenir efficacement et de favoriser un climat de travail serein.

3.4.1.8 Suivi disciplinaire : assurer la responsabilité et le respect des règles

- **Application rigoureuse des procédures disciplinaires** : en cas de manquement aux règles et aux valeurs de la zone de police, les procédures disciplinaires seront appliquées de manière rigoureuse, équitable et transparente, dans le respect des droits de chacun.

3.4.1.9 Politique d'intégrité : promouvoir l'éthique et la transparence

- **Élaboration et diffusion d'une politique d'intégrité** : une politique d'intégrité sera élaboré, diffusé et régulièrement rappelé à l'ensemble du personnel. Celle-ci consiste en un ensemble de principes, de règles, de procédures et de mécanismes visant à promouvoir et à garantir un comportement éthique, honnête et responsable de la part de tous les membres du personnel. Son objectif principal est de maintenir la confiance du public en la police en assurant que les policiers agissent avec intégrité, professionnalisme et dans le respect des lois et des droits fondamentaux.

-
- **Mise en place de mécanismes de signalement et de traitement des manquements à l'intégrité** : En regard de la loi du 8 décembre 2022 relative aux canaux de signalement et à la protection des auteurs de signalement d'atteintes à l'intégrité, des canaux de signalement confidentiels et sécurisés seront mis en place pour permettre aux membres du personnel de signaler d'éventuels manquements à l'intégrité. Les signalements seront traités de manière impartiale et rigoureuse.

L'impact financier de ces initiatives sera soigneusement évalué, et les ressources nécessaires à leur mise en œuvre seront identifiées et budgétisées. La procédure et le calendrier de préparation et d'approbation de l'évolution du tableau des effectifs seront scrupuleusement respectés pour garantir la cohérence de la politique de ressources humaines avec les besoins opérationnels de la zone de police. Un suivi régulier des indicateurs clés de performance (turnover, absentéisme, satisfaction du personnel, etc.) permettra d'évaluer l'efficacité de cette politique et de procéder aux ajustements nécessaires.

En développant ces axes de manière approfondie et en mettant en œuvre des actions concrètes, la zone de police souhaite se positionner comme un employeur attractif, soucieux du développement et du bien-être de ses membres du personnel, et capable d'attirer, de développer et de retenir les talents nécessaires à l'accomplissement de ses missions au service de la population.

3.5 Management des moyens

La pérennité et la performance de notre entité reposent sur une gestion optimisée de ses moyens – qu'il s'agisse des bâtiments, des équipements, du matériel, des données, des informations ou des technologies. Dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, cet impératif devient encore plus crucial et exige une collaboration étroite, transparente et continue avec les autorités et les organes décisionnels.

Les intentions guidant l'utilisation de nos moyens doivent être scrupuleusement alignées sur les objectifs stratégiques définis et les plans tactiques qui en découlent. Une veille proactive concernant les évolutions technologiques, mais aussi les risques de retards technologiques et leurs implications financières, sera maintenue. Le défi n'est pas seulement d'acquérir, mais d'intégrer judicieusement et de maintenir à niveau.

Les principaux axes de ce management des moyens sont les suivants :

3.5.1.1 Gestion budgétaire et financière stratégique

- Au-delà d'une gestion rigoureuse du budget pluriannuel, il s'agira d'établir un dialogue constant et transparent avec les autorités pour anticiper conjointement les défis financiers futurs. Cela implique de présenter des projections claires, de justifier les besoins et de défendre les arbitrages budgétaires nécessaires à la réalisation des missions.
- Les audits budgétaires réguliers ne seront pas seulement un outil de contrôle interne, mais aussi un gage de bonne gestion à présenter aux autorités, renforçant la confiance et facilitant

l'allocation des ressources. Il conviendra également d'explorer avec les autorités des pistes de financement alternatives ou des optimisations avec d'autres entités.

3.5.1.2 Infrastructure résiliente et adaptée

La poursuite de l'amélioration des infrastructures (telle que la finalisation du projet de commissariat Brugelette-Chièvres) représente des investissements significatifs. Ces projets devront être phasés et priorisés en étroite concertation avec les autorités, en démontrant leur apport stratégique et en cherchant des solutions pour en optimiser les coûts sans compromettre la qualité ou la sécurité. Un plaidoyer argumenté sera nécessaire pour sécuriser les budgets afférents.

3.5.1.3 Technologies de l'information et de la communication (TIC) – levier de performance et défi sécuritaire

La numérisation et la transformation numérique sont des vecteurs d'efficacité, mais leur déploiement et leur maintenance (cybersécurité, respect du GDPR) sont coûteux. Une stratégie d'acquisition et de renouvellement des TIC est indispensable. L'exploration de nouvelles technologies et sources d'information devra faire l'objet d'analyses coûts-bénéfices partagées, permettant aux autorités de comprendre les enjeux et d'approuver les investissements en connaissance de cause. La mutualisation éventuelle de certaines solutions TIC avec d'autres entités pourrait être une piste d'économie.

3.5.1.4 Équipement et matériel – garantie opérationnelle

L'acquisition et le renouvellement des moyens de protection et d'armement, des véhicules et des équipements spécifiques sont cruciaux pour nos missions. Face à des budgets limités, il sera impératif de s'appuyer sur des analyses de risques, des taux d'obsolescence et des impératifs opérationnels. Par le biais de la commission logistique, l'implication des collaborateurs dans les nouvelles acquisitions, en plus d'assurer l'adéquation du matériel, peut aider à identifier les solutions les plus efficaces.

3.5.1.5 Gestion durable – responsabilité et économies à long terme

Promouvoir une utilisation durable de l'énergie et des matériaux peut générer des économies à moyen et long terme. Ces initiatives, bien que pouvant nécessiter un investissement initial, devront être présentées aux autorités comme des sources d'efficacité future et de réduction des coûts opérationnels, alignées sur des objectifs sociétaux plus larges. Le placement de panneaux photovoltaïques au commissariat principal est une démarche qui s'inscrit dans ce principe.

3.5.1.6 Coopération avec les partenaires – mutualisation et synergies

L'exploration active d'opportunités de coopération (ex: contrats-cadres communs, achat de matériel commun) sera menée. Ces démarches peuvent alléger la pression sur les budgets propres et démontrer une gestion proactive des deniers publics.

L'évaluation rigoureuse de l'impact financier de toutes ces évolutions est un prérequis à leur intégration dans la planification budgétaire. Le respect scrupuleux de la procédure et du calendrier de préparation et d'approbation du budget constituera le cadre formel de cette **concertation indispensable avec les autorités**. C'est par un dialogue constructif, une justification solide des besoins et une recherche commune de solutions que nous pourrions collectivement relever les défis budgétaires tout en assurant la performance et la résilience de notre zone de police.

3.6 Coopération et échange avec les partenaires

La coopération et la concertation avec les divers partenaires (services communaux, parquet, zones de police voisines, police fédérale, autorités, partenaires spécifiques) seront renforcées et structurées.

Il ne s'agit pas seulement de maintenir l'existant, mais aussi d'être proactif dans la recherche de nouvelles synergies :

- **Évaluer l'efficacité des collaborations actuelles** : un bilan régulier permettrait d'identifier ce qui fonctionne bien, ce qui pourrait être amélioré, et les éventuelles redondances ou manques. Des bilans réguliers pourraient être réalisés pour mesurer l'impact de ces collaborations sur la sécurité.
- **Identifier les lacunes et les besoins** : en fonction des objectifs stratégiques et des plans tactiques, il est important de déterminer s'il existe des domaines où une collaboration avec de nouveaux partenaires serait bénéfique. Par exemple, face à une augmentation de la cybercriminalité, une collaboration avec des experts en sécurité informatique pourrait être envisagée.
- **Explorer des modèles de collaboration innovants** : ne pas hésiter à s'inspirer de ce qui se fait ailleurs et à imaginer de nouvelles formes de partenariat, en tirant parti des spécificités du territoire.

3.6.1.1 Coproduction de sécurité avec les citoyens

C'est un volet essentiel pour une sécurité ancrée dans la réalité locale :

- **Renforcer les dispositifs existants** : soutenir le dynamisme des Partenariats Locaux de Prévention (PLP), des observatoires de sécurité et des comités de quartier. Il est important de faciliter la communication bidirectionnelle et de donner un réel impact aux informations et aux suggestions des citoyens.
- **Développer de nouvelles initiatives** : explorer et mettre en œuvre si possible d'autres formes de participation citoyenne.
- **Promouvoir les rencontres avec les commerçants** : les commerçants sont des acteurs importants de la vie locale et peuvent être de précieux alliés en matière de sécurité (prévention des vols, signalement d'activités suspectes). Des rencontres avec ceux-ci permettent d'échanger des informations et de mettre en place des actions spécifiques.

3.6.1.2 Extension de la collaboration avec les services communaux

La sécurité n'est pas uniquement une affaire de police. Une approche transversale avec les services communaux est indispensable :

- **Intégrer les politiques communales en matière de sécurité** : orienter nos actions selon les attentes des autorités communales et communiquer à celles-ci les résultats obtenus.
- **Développer des projets conjoints** : mettre en place des actions spécifiques en collaboration avec les services communaux, comme des campagnes de sensibilisation sur la sécurité routière avec le service de la mobilité, ou des actions de prévention de la toxicomanie avec le service social.
- **Faciliter l'échange d'informations** : mettre en place des canaux de communication fluides entre la police et les différents services communaux, dans le respect des cadres légaux, pour un partage d'informations pertinent et rapide.

3.6.1.3 Intensification de la mutualisation avec les zones de police voisines

Travailler ensemble au-delà des frontières administratives peut apporter de nombreux avantages :

- **Optimisation des ressources** : partager des équipements, des formations, ou des expertises spécifiques peut permettre de réaliser des économies d'échelle et d'améliorer l'efficacité globale.
- **Coordination des opérations** : face à une criminalité qui ne s'arrête pas aux limites des zones, une meilleure coordination des interventions et des enquêtes est essentielle.
- **Échange de bonnes pratiques** : apprendre des expériences des zones voisines et partager ses propres réussites permet une amélioration continue des pratiques policières.
- **Développement de projets communs** : mettre en place des initiatives pour répondre à des problématiques de sécurité partagées, comme la sécurisation de certains axes routiers communs et le partage d'informations au sujet de faits perpétrés par des bandes itinérantes.

En résumé, développer ces axes de coopération et de concertation implique une vision stratégique claire, une volonté de construire des relations durables et efficaces avec les partenaires, et une ouverture à de nouvelles formes de collaboration, notamment avec les citoyens. C'est un investissement essentiel pour une sécurité plus proactive, plus pertinente et proche des réalités du terrain.

3.7 Communication externe et responsabilité

Notre engagement envers la population et nos précieux partenaires se traduit par une volonté affirmée de renforcer notre communication externe. Nous considérons cette démarche non seulement comme une obligation, mais également comme un pilier essentiel de notre responsabilité. C'est pourquoi nous nous engageons à une transparence et une régularité accrues dans la diffusion d'informations cruciales.

Les informations générales relatives à notre organisation, nos valeurs et nos missions seront mises à disposition de manière claire et accessible sur notre site internet. Nous veillerons à ce que chacun puisse aisément comprendre notre rôle et nos objectifs.

Les progrès significatifs de nos initiatives et actions feront l'objet de communications régulières. Nous ne nous contenterons pas d'annoncer desancements ; nous partagerons les étapes clés, les défis rencontrés et les solutions mises en œuvre, offrant ainsi une vision dynamique de notre travail.

Quant aux résultats concrets de nos efforts, ils seront communiqués de manière transparente et étayée. Nous utiliserons des données et des indicateurs pertinents pour illustrer l'impact positif de nos actions sur le terrain. Cette transparence renforcera la confiance et la crédibilité auprès de nos parties prenantes.

Pour assurer une diffusion optimale de ces informations, nous mobiliserons divers canaux de communication. Notre site web deviendra une plateforme d'information de référence, constamment mise à jour et conviviale. Les médias sociaux seront utilisés de manière interactive pour engager la conversation et toucher un public plus large. Nos efforts de relations publiques viseront à établir et à maintenir des liens solides avec les acteurs clés. Les relations avec les médias seront privilégiées pour assurer une couverture informative et objective de nos activités. Enfin, un rapport d'activités annuel offrira une synthèse complète de nos réalisations et de nos perspectives.

Parallèlement, des initiatives visant à créer une image positive auprès du grand public seront activement entreprises. Ces actions pourront inclure des événements, des partenariats stratégiques, des campagnes de sensibilisation ou des actions de mécénat, contribuant ainsi à renforcer notre notoriété et notre réputation.

Enfin, notre **plan de communication externe** sera formalisé davantage. Ce document stratégique définira nos objectifs de communication, nos messages clés, nos publics cibles, nos canaux privilégiés et notre calendrier d'actions. Cette formalisation garantira une approche cohérente, structurée et efficace de notre communication externe.

En développant ainsi notre communication externe, nous réaffirmons notre engagement envers la transparence, la responsabilité et la collaboration. Nous sommes convaincus que cette démarche renforcera nos liens avec la population et nos partenaires, et contribuera au succès de nos missions.

4 Conclusion

La présente lettre de mission définit les principales orientations pour le mandat à venir à la tête de la zone de police Sylle et Dendre. Elle s'inscrit dans une démarche de continuité, d'amélioration et d'adaptation aux défis et opportunités rencontrés. Les priorités sont clairement établies autour du renforcement de la sécurité et de la qualité de vie, de l'amélioration du fonctionnement interne et du bien-être des collaborateurs, de l'optimisation des ressources, et du renforcement de la communication et des partenariats.

La mise en œuvre de ces orientations nécessitera l'engagement et la collaboration de l'ensemble des membres du personnel, ainsi qu'un dialogue constructif avec les autorités et les partenaires. Fort de l'expérience acquise et avec une vision claire pour l'avenir, je m'engage pleinement à mener à bien cette mission au service de la population de la zone de police Sylle et Dendre. Je suis convaincu que, collectivement, nous pourrions atteindre les objectifs fixés et continuer à faire progresser notre zone de police vers une performance accrue.

« La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer » (Peter Drucker)¹

¹ Cette citation illustre une vision proactive et la volonté de façonner l'avenir de la zone de police par la stratégie, l'innovation et le développement continu