



LETTRE DE MISSION 2021-2026

1 CDP Michaël JONNIAUX
Chef de corps de la zone de police Montgomery
(Etterbeek/ Woluwe-Saint-Lambert/ Woluwe-Saint-Pierre)



« La zone de police Montgomery, ce sont des membres du personnel, policiers et calog, bien **formés**, bien **équipés** et bien **informés**, qui s'investissent activement pour garantir une **sécurité maximale** et une **bonne qualité de vie** dans les quartiers des 3 communes qui composent notre zone de police! Elle le fait conformément aux directives des autorités et dans le cadre d'un partenariat renforcé avec l'ensemble des parties prenantes ».

Woluwe-Saint-Pierre, le 02/05/2022

1. Dispositions générales

1.1 Identification du titulaire du mandat

1^{er} Commissaire-divisionnaire Michaël JONNIAUX

1.2 Description du mandat

Chef de corps de la zone de police 5343 Montgomery. Mandat de catégorie 4.

1.3 Date de début

Sa Majesté le Roi m'a désigné pour un deuxième mandat de chef de corps de la zone de police Montgomery par un arrêté royal du 29/08/2021, mandat qui débute le **30 septembre 2021**. C'est à partir de cette date que cette lettre de mission entre en vigueur et ce pour une durée de 5 ans.

1.4 Curriculum et motivation

- Curriculum : voir annexe 1.

- Motivation

Cela fait maintenant plus de cinq ans que j'ai le grand bonheur d'être le chef de corps de la zone de police Montgomery.

Depuis le 30/09/2016, date de mon entrée en fonction officielle, je me sens pleinement épanoui dans ma fonction et je suis chaque jour reconnaissant à mes autorités de m'avoir alors accordé leur confiance.

Mon souhait de devenir chef de corps s'inscrivait dans ma volonté de me rapprocher des citoyens, de mes collaborateurs et de mes autorités. Je désirais également pouvoir traiter des problèmes plus concrets et réaliser de nombreux projets dans l'intérêt de nos citoyens d'une part et de notre personnel d'autre part. Et enfin, cela rencontrait mon intérêt pour Bruxelles, sa complexité, ses spécificités, son énergie et sa multiculturalité.

Ces 5 années m'ont permis de largement concrétiser mes ambitions pour la zone et de donner vie aux projets envisagés dans ma lettre de mission. Ces années m'ont donné la chance de m'épanouir, de rester animé d'une énergie toujours positive et de continuer à faire preuve d'un engagement à toute épreuve. En outre, je me suis enrichi de rencontres très intéressantes.

Et sans l'ombre d'un doute, je souhaite poursuivre ce travail et me lancer dans un deuxième mandat en tant que chef de corps de la zone de police Montgomery.

J'estime en effet que le travail accompli ces 5 dernières années est déjà considérable. Mais il n'est pas encore abouti.

De nombreux projets peuvent encore être mis en place en vue de faire de la zone de police Montgomery, une zone :

- Proche et à l'écoute de ses citoyens, qui résout leurs problèmes,
- Moderne et efficace,
- qui accorde une attention particulière au bien-être de ses collaborateurs,
- qui veille aussi à ce que ses collaborateurs aient un comportement intègre et respectueux.

Tel est le défi que je souhaite relever, sous la supervision de mes autorités et avec l'ensemble de l'équipe dirigeante de notre zone de police.

1.5 Cadre juridique de référence

- 1.5.1 Loi du 5 août 1992 sur la fonction de police (LFP) ;
- 1.5.2 Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs dans l'exercice de leur travail;
- 1.5.3 Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, en particulier les articles 44 et 45 (LPI) ;
- 1.5.4 Loi du 13 mai 1999 relative au statut disciplinaire des membres du personnel des services de police ;
- 1.5.5 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) ;
- 1.5.6 Arrêté royal du 30 mars 2001 réglementant le statut juridique du personnel des services de police (PJPol) ;
- 1.5.7 Arrêté royal du 5 septembre 2001 déterminant l'effectif minimal du personnel opérationnel et du personnel administratif et logistique de la police locale ;
- 1.5.8 Arrêté royal du 7 décembre 2001 déterminant les normes d'encadrement des membres du personnel de la police locale ;
- 1.5.9 Arrêté royal du 10 mai 2006 fixant le code de déontologie des services de police ;
- 1.5.10 Arrêté ministériel du 11 janvier 2006 établissant la description de fonction et les exigences de profil qui en découlent pour un chef de corps ;
- 1.5.11 Circulaire ministérielle du 21 décembre 2000 relative à la mise en place de la police locale (ZPZ11);
- 1.5.12 Circulaire ministérielle du 22 décembre 2000 relative au cadre de référence et de travail des zones de police (ZPZ12) ;
- 1.5.13 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) ;
- 1.5.14 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) ;
- 1.5.15 Circulaire ministérielle du 3 novembre 2004 visant à encourager le développement organisationnel de la police locale axée sur la police de proximité (CP2) ;
- 1.5.16 Circulaire ministérielle du 1er décembre 2006 sur les lignes directrices pour la simplification de certaines tâches administratives ;
- 1.5.17 Circulaire ministérielle du 29 mars 2011 relative à la gestion organisationnelle dans la police intégrée, structurée à deux niveaux (CP3) ;
- 1.5.18 Circulaire ministérielle du 11 mai 2011 relative à la gestion négociée de l'espace public pour la police intégrée, structurée sur deux niveaux (CP4) ;
- 1.5.19 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) ;
- 1.5.20 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 ;

1.5.21 Note-cadre sur la sécurité intégrale ;

1.5.22 Plan national de sécurité (PNS) 2022-2025 ;

1.5.23 Le plan zonal de sécurité 2020-2025 de la zone de police Montgomery

1.6 Objet de la lettre de mission

La présente lettre de mission porte sur la manière dont je compte gérer le corps de police durant la période de mon mandat en tenant compte des compétences qui me sont dévolues par la loi.

Elle détermine ainsi, et c'est le cœur de cette lettre de mission, les objectifs que je souhaite atteindre durant les 5 prochaines années, et ce au départ notamment du plan zonal de sécurité 2020-2025, des priorités qui me sont fixées par mes autorités, par les constats que j'ai pu faire et en fonction des moyens mis à ma disposition à cet effet.

1.7 Suivi et évaluation

Les différents objectifs repris dans cette lettre de mission feront l'objet d'un suivi régulier, que je présenterai annuellement à mes autorités.

2. Informations sur l'entité de police

2.1. Description formelle

La zone de police 5343 Montgomery est une zone pluri-communale composée des 3 communes suivantes : Etterbeek, Woluwe-Saint-Lambert et Woluwe-Saint-Pierre.

2.2. Gouvernance et finances

2.2.1. Gouvernance

Les instances auprès desquelles notre zone de police doit rendre compte de son fonctionnement sont :

- Au niveau zonal :
 - o Le collège de police ;
 - o Le conseil de police.
- Au niveau des autorités de tutelle :
 - o Le ministre-Président de la Région Bruxelles-capitale ;
 - o Le ministre des Pouvoirs locaux de la Région Bruxelles-capitale ;
 - o La Haut-fonctionnaire de l'arrondissement administratif de Bruxelles-capitale ;
 - o Le ministère de l'Intérieur.

2.2.2. Financement

Lors de l'élaboration du **budget initial 2022** de la zone de police, nous avons communiqué que nos recettes proviennent de :

- Concernant les **recettes ordinaires** (€ 56.775.895,74):
 - o des **recettes de transfert** (€ 53.402.871,04) notamment issues:
 - des **dotations communales** (€ 34.279.533,05), qu'elles soient de base ou complémentaires (pour la contribution à la brigade cycliste et le remboursement de l'engagement de la cavalerie en ce qui concerne la commune d'Etterbeek ; pour la contribution à l'antenne Louvain-en-Woluwe pour la commune de Woluwe-Saint-Lambert) ;
 - des diverses **dotations fédérales** (€ 13.810.328,87);
 - des **montants alloués par la Région Bruxelles-capitale** et destinés à atténuer les coûts générés par la tenue des sommets européens et la mise en œuvre du Plan global de sécurité et de prévention, ainsi que ceux destinés à couvrir les missions de sécurisation des transports en commun de surface (€ 3.251.535,00);
 - du **fonds fédéral de sécurité routière** (€ 1.000.000,00);
 - du **fonds régional de sécurité routière** (€ 72.123,68) ;
 - de diverses **autres recettes** telles que les indemnités de l'assurance pour les accidents de travail et la récupération des traitements des détachés (€ 989.350,44);
 - o du **boni des exercices antérieurs** (€ 3.356.358,28);
- Concernant les **recettes extraordinaires** (€ 3.865.500,00) :

- des **recettes de transfert** (€ 85.714,20);
- des **emprunts à contracter** (€ 2.654.285,80);
- des **ventes de bâtiment et de véhicules déclassés** (€ 1.125.500,00).

Je suis cependant conscient que je vais, durant ce 2^e mandat, tenir compte de capacités budgétaires plus limitées. Plus particulièrement:

- Nous devons faire face à une **augmentation très importante des dépenses**, notamment au niveau :
 - de nos frais de personnel en raison de 5 indexations successives entre 2021 et 2023, de l'introduction des chèques-repas fin 2021, de l'augmentation du taux de cotisation patronale à la caisse de répartition des pensions du personnel statutaire...
 - du coût de l'énergie, du carburant... ;
 - des services fournis par certains fournisseurs externes (firme de nettoyage, ICT, caméras...);
 - des primes d'assurance (essentiellement celles pour les accidents de travail) depuis 2021 ;
 - de l'indexation des loyers ;
 - etc.
- **les capacités financières des communes ne peuvent que très difficilement suivre le mouvement** et elles ne peuvent plus continuer à compenser des subsides fédéraux et régionaux insuffisants pour financer les missions de plus en plus nombreuses de notre zone de police.

2.3. Contexte sociétal

Le territoire sur lequel notre zone de police est compétente se caractérise notamment par les éléments suivants :

- Superficie : 19,2 Km²;
- Nombre d'habitants : 148.337 (chiffre 2021), soit une densité de 7.726 habitants par Km² ;
- Une population multiculturelle et très diversifiée, nos communes comptant une part importante de population étrangère (notamment des fonctionnaires européens, diplomates,...) ;
- Un caractère urbain, avec une mixité entre des quartiers d'habitations, des quartiers commerçants, des immeubles de bureaux mais aussi quelques espaces verts (parc du Cinquantenaire, parc de la Woluwe, parc Georges Henri...);
- De très nombreuses ambassades et institutions diplomatiques (environ 155 !) qui impliquent une activité policière aussi importante que variée, en fonction de l'actualité internationale surtout ;
- La proximité du quartier européen et des nombreuses manifestations qui y sont organisées qui, elles aussi, ont un impact non négligeable sur notre activité opérationnelle ;
- L'organisation de nombreux événements festifs, sportifs, culturels et récréatifs par nos 3 communes ;
- Un réseau de transports en commun assez dense constitué de 14 stations de métro sur les 65 que compte la Région Bruxelles-capitale, une gare SNCB (Mérode), 191 arrêts de bus ou de tram de la STIB, 19 arrêts de bus de De Lijn et 9 arrêts de bus de la TEC ;
- La présence du site « Louvain en Woluwe » sur la commune de Woluwe-Saint-Lambert, site regroupant notamment les cliniques universitaires Saint-Luc, un

campus de l'UCLouvain et des hautes écoles, attirant près de 30.000 personnes par jour (habitants, étudiants, patients et visiteurs d'un jour) ;

- De très nombreux établissements scolaires, près de 135, allant de l'école gardienne à l'université (UCLouvain- Cfr supra) ;
- Des centres commerciaux importants tels que le Woluwe Shopping Center ou le Stockel square ;
- Des axes de circulation générant un trafic important (avenue de Tervueren, Boulevard de la Woluwe, avenue d'Auderghem...).

2.4. Structure organisationnelle au début de la période du mandat

2.4.1. Structure

Dans la lettre de mission rédigée dans le cadre de mon 1^{er} mandat, je m'étais engagé à revoir l'organigramme de la zone de police qui datait de 2015.

Les **objectifs de cette réorganisation** étaient notamment les suivants :

- Adapter la présence de nos policiers sur le terrain en fonction des besoins des citoyens et des phénomènes prioritaires pour la zone;
- Renforcer le travail de quartier ;
- Augmenter l'engagement policier dans les problématiques locales: nuisances, incivilités... ;
- Raccourcir les lignes de commandement entre le Chef de corps et ses entités et renforcer les synergies entre les départements/ services de la zone ;
- Veiller à ce que chaque service soit à la bonne place dans l'organigramme ;
- Créer de nouveaux services de manière à faire face aux nouveaux défis.

J'ai profité de ce changement de structure pour opérer une **révision assez en profondeur du fonctionnement de la zone de police**.

Conformément au timing prévu et après validation lors du conseil de police du 09 novembre 2018, le nouvel organigramme de notre zone de police a pu entrer en vigueur le 01/03/2019. Celui-ci se trouve **en annexe 2**.

Comme vous le constaterez, il repose sur une **structure assez plane, composée de 8 départements**, à savoir :

- Stratégie et qualité ;
- Coordination opérationnelle ;
- Gestion des risques ;
- Gestion des moyens ;
- Police de 1^{ère} ligne ;
- Police de proximité ;
- Recherche locale ;
- Appui opérationnel.

2.4.2. Capacité

Dans un 1^{er} temps, je n'avais pas souhaité augmenter la capacité prévue par le nouvel organigramme de mars 2019. Celui-ci reposait sur un effectif total de **599 collaborateurs**, à savoir 494 opérationnels et 105 membres du cadre administratif et logistique (CALog).

Après une 1^{ère} évaluation de ce nouvel organigramme durant l'été 2020, il a néanmoins été décidé de revoir cette capacité légèrement à la hausse. C'est ainsi que cette capacité

s'élève, **depuis novembre 2020, à 611 membres du personnel**, soit 504 opérationnels et 107 CALog.

Il est important de préciser que, grâce aux investissements importants de nos 3 communes pour compléter le cadre organique prévu, notre zone de police avait la chance de réellement compter, au **01/01/2022, 579 collaborateurs, soit 94,7% de la capacité prévue**. Si on déduit les **21 personnes qui ne sont pas actives au sein de la zone** en raison d'une interruption de carrière, d'un détachement de longue durée, d'une non-activité préalable à la pension, etc, il nous reste encore **558 membres du personnel, soit 91,3% de notre cadre organique**.

3. Les priorités du plan zonal de sécurité

3.1. Introduction

Comme le prévoit la loi sur la police intégrée, les priorités d'action d'une zone de police sont reprises dans le **Plan zonal de sécurité**.

Elles sont élaborées dans le cadre du **Conseil zonal de sécurité** au sein duquel siègent les bourgmestres, le procureur du Roi, le chef de corps de la police locale et le directeur coordonnateur administratif de la police fédérale. En outre, elles tiennent également compte des priorités fixées dans le plan national de sécurité ainsi que dans le plan global de sécurité et de prévention régional.

3.2. Plan zonal de sécurité 2014-2019

A mon arrivée dans la zone le 30/09/2016, celle-ci disposait d'un plan zonal de sécurité pour la période 2014-2017 (prolongé jusqu'en 2019). Celui-ci comptait différents points d'attention particulière et 3 priorités entraînant la mise en place et la réalisation de 3 plans d'action, à savoir :

- La sécurité routière ;
- La sécurité dans les transports en commun ;
- La communication interne (projet SAMBA)

Compte tenu de la situation sur le territoire en matière de vols qualifiés, préoccupante et considérablement évolutive, j'ai rapidement décidé d'ajouter cette priorité et par conséquent le plan d'action 'vols qualifiés' aux trois autres en cours.

La réalisation de ces plans d'actions a été suivie au quotidien par notre service Stratégie. Ce suivi minutieux a permis les réajustements et adaptations nécessaires tout au long de la période de validité de ce plan. De plus, une évaluation de ceux-ci a été systématiquement présentée en Conseil zonal de sécurité deux fois par an, en présence également des partenaires importants que sont les services de prévention communaux.

3.3. Plan zonal de sécurité 2020-2025

Pour élaborer les nouvelles priorités tant en matière de sécurité et qualité de vie qu'en matière d'organisation et fonctionnement interne, la zone a consulté, outre les données objectives et quantitatives, différentes parties prenantes tant internes qu'externes.

Fort de ce sondage et soucieuse de rencontrer au mieux les préoccupations des parties prenantes et, partant, des citoyens qu'elles représentent dans leurs fonctions respectives, la zone a établi un nouveau **plan zonal de sécurité 2020-2025**, validé par le Conseil zonal de sécurité le 25 septembre 2019.

Celui-ci reprend les **priorités stratégiques** suivantes :

- **La sécurité routière** : la zone s'engage à développer une stratégie de maintenance de la circulation ciblée afin de contribuer à l'objectif posé par les états généraux de la sécurité routière de la Région de Bruxelles Capitale, particulièrement la diminution du nombre d'accidents de circulation avec morts ou blessés graves de 25 % pour 2025.

Le plan d'action poursuit les objectifs opérationnels suivants :

- Réduire les vitesses de circulation;
- Augmenter l'usage du port de la ceinture de sécurité ainsi que l'usage correct des dispositifs de retenue pour enfants et du casque;

- Réduire drastiquement la conduite sous influence d'alcool, drogues et médicaments;
 - Valoriser et stimuler les comportements prudents et anticipatifs et réduire les comportements dangereux et inadaptés;
 - Protéger les usagers vulnérables: piétons, cyclistes et autres usagers de mobilité douce;
 - Veiller à maintenir les routes et rues sûres;
 - Améliorer la connaissance des accidents afin de mener des actions mieux ciblées et plus efficaces.
- **La sécurité dans les transports en commun** : la zone s'engage à mettre tout en œuvre pour tenter de réduire le sentiment d'insécurité régnant dans le réseau des transports publics sur notre territoire d'une part, et pour lutter contre les formes de criminalité susceptibles d'être liées aux transports publics par une approche intégrale et intégrée d'autre part.

Le plan d'action fixe les objectifs opérationnels suivants :

- Maintenir une connaissance opérationnelle pointue du réseau sur le territoire de la zone;
 - Maintenir la présence policière sur le réseau, principalement en surface;
 - Intégrer la dimension 'sécurité dans les transports en commun' dans la dispense de conseils de prévention;
 - Encourager l'activation des caméras de surveillance préventivement;
 - Favoriser la synergie avec les services de sécurité des transports en commun;
 - Assurer un suivi des phénomènes liés aux transports en commun;
 - Augmenter le taux d'élucidation des faits;
 - Encourager le partenariat entre les différents acteurs.
- **Les vols qualifiés** : la zone s'engage à mettre tout en œuvre pour maîtriser le phénomène des vols qualifiés au sein de la zone en développant une approche intégrale et intégrée et particulièrement les **vols de et dans voitures**, les **vols dans habitations et autres bâtiments**, les **vols avec violence** ainsi que les **vols de vélos**.

Le plan d'action fixe les objectifs opérationnels suivants :

- Développer une véritable politique de prévention axée sur ce phénomène;
 - Organiser des dispositifs permettant d'intercepter des auteurs en flagrant délit;
 - Améliorer la réaction et la coordination de tous les acteurs concernés en vue d'augmenter le taux d'élucidation du phénomène.
- **Les nuisances et incivilités** : la zone contribue à l'amélioration de la qualité de vie *in situ* en intégrant la lutte contre les incivilités dans le travail journalier des policiers locaux par une approche orientée par secteurs. Cependant, force fut de constater avec nos partenaires communaux, qu'un effort supplémentaire devait être consenti en la matière. Dès lors, depuis le dernier trimestre 2019, **le plan d'action Nuisances** a été finalisé et mis en place en mars 2020, soit au début de la première période de confinement sanitaire dû au Covid-19.

Or, à cette époque, une grande partie de nos services opérationnels a été affectée à la vérification du respect des mesures liées au confinement, entraînant nécessairement et naturellement une diminution de leurs prestations en matière de lutte contre les nuisances et incivilités. Toutefois et malgré ces circonstances, nous constatons une

hausse progressive de la verbalisation dans le cadre des nuisances, signe d'une conscientisation sur cette problématique.

Ce **plan d'action** fixe les objectifs opérationnels suivants :

- Développer/entretenir/accroître le partenariat avec les communes;
- Rappeler les règles en vigueur auprès de la population;
- Conscientiser les policiers quant à l'importance de leur rôle en ces matières;
- Mener des observations en temps réel par le biais des caméras fixes ou mobiles;
- Fonctionner par équipes dédiées par secteur;
- Organiser des campagnes de tolérance zéro dans les hotspots.

A côté de ces 4 grandes priorités stratégiques, la zone s'inscrit bien évidemment dans les priorités retenues par le Plan National de Sécurité ainsi que par le Plan global de Sécurité et de Prévention et prête une **attention particulière** aux phénomènes suivants :

- La radicalisation, l'extrémisme violent et le terrorisme ;
- Le trafic et la traite des êtres humains ;
- Les drogues: la production professionnelle et commerciale de cannabis; la production et le marché des drogues synthétiques; l'import et l'export de cocaïne; les hormones ;
- La fraude sociale et fiscale ;
- La criminalité violente, les atteintes à l'intégrité de la personne et la discrimination, les violences intrafamiliales, les violences sexuelles sur des majeurs, les abus sexuels sur des mineurs et la discrimination ;
- L'environnement ;
- La gestion de crise.

Enfin, en matière **d'organisation et fonctionnement interne**, après avoir consulté l'ensemble de nos cadres dirigeants, nous avons décidé de reprendre les priorités suivantes :

- Renforcer la synergie entre les différents services ;
- Renforcer le rôle de l'inspecteur de quartier dans la régie de son quartier ;
- Rendre attractives les fonctions dirigeantes ;
- Développer un calendrier zonal pour les opérations, les événements et les actions planifiées ;
- Optimiser la coordination opérationnelle zonale ;
- Développer un nouvel outil intranet.

3.4. Plan zonal de sécurité 2026-2031

Durant la dernière année de ce 2^e mandat, je devrai préparer le nouveau plan zonal de sécurité pour la période 2026-2031.

Je compte bien évidemment le faire en ayant recours à une consultation maximale des autorités, des cadres dirigeants de la zone de police, de nos partenaires externes et des citoyens. Concernant ces derniers, nous utiliserons toutes les pistes qui sont à notre disposition pour connaître leur évaluation de la sécurité et de la qualité de vie dans nos 3 communes et notamment : l'enquête locale de sécurité/le moniteur de sécurité, les réunions et interpellations citoyennes...

4. Les autres plans d'action opérationnels

Ci-après, vous trouverez un aperçu actualisé des plans d'action en cours sur le territoire de la zone mais pilotés cette fois par nos partenaires, communaux notamment. L'approche se veut donc différente même si la police y est un partenaire nécessaire et inconditionnel.

4.1. Les plans d'action relatifs à la sécurité dans des quartiers bien spécifiques

- **Le plan intégré et intégral relatif à la Cité de l'Amitié de Woluwe-Saint-Pierre.** Notre zone de police joue un rôle important dans ce plan d'action piloté par le cabinet du Bourgmestre et dans lequel s'investissent d'autres partenaires tels que les services communaux, « En bord de Soignes » (société de logements sociaux), l'ARA (centre de quartier promouvant la vie associative), les concierges du site... Force est de constater qu'aujourd'hui, la situation au sein de ce quartier évolue plutôt favorablement. La zone y attache toujours une attention particulière et participe aux réunions de concertation organisées en vue de coordonner les actions sur le site. Ce quartier fait également l'objet d'un suivi quotidien par notre Carrefour d'Information Zonal.
- À l'instar de ce qui fut conçu pour la Cité de l'Amitié, **le quartier Andromède de Woluwe-Saint-Lambert** fait lui aussi l'objet d'une attention toute particulière de la part de nos services. Le plan d'action intégral et intégré dont ce quartier fait l'objet est piloté par le service prévention de la commune de Woluwe-Saint-Lambert. Il permet la concertation autour de problématiques locales, l'organisation d'actions dans le respect des prérogatives de chacun des partenaires que sont services communaux, la société de logements « Habitations Modernes », etc. Ces dernières années, des opérations régulières ont été organisées sur le site.
- Un plan d'action intégral et intégré a également vu le jour au sein du **quartier Rolin à Etterbeek** en 2019. Il est piloté par la commune d'Etterbeek et tend à améliorer le sentiment de sécurité et la qualité de vie sur le site. Comme les deux autres plans, il rassemble les partenaires autour de réunions de concertation qui donnent lieu à des actions tantôt préventives tantôt répressives mais toujours concertées. Ces dernières années, plusieurs actions ont été organisées dans le quartier. Elles portaient sur des problèmes de stupéfiants mais également sur les problèmes de nuisances liées notamment aux jeunes qui se rassemblent dans les communs et génèrent un sentiment d'insécurité. La configuration des lieux rend les actions policières répressives difficiles mais les réunions de concertation avec les différents partenaires ont permis de trouver des solutions, notamment en entreprenant des travaux d'infrastructure qui ne mettent plus en danger les différentes parties.

De manière générale, je constate qu'il n'est **pas évident de faire avancer ces différents plans d'action et que les services ou personnes qui doivent en assurer la direction ou la coordination doivent être régulièrement redynamisés.** Et c'est très souvent notre zone de police qui s'en charge, considérant que nous ne pouvons pas être les seuls à travailler pour améliorer la sécurité et la qualité de vie dans ces 3 quartiers de nos communes. Je suis par ailleurs convaincu que **la répression seule n'est qu'un instrument limité dans le temps et dans ses effets et que celle-ci doit se développer en complément d'un volet préventif voire éducatif important.** Volets pour lesquels nous avons besoin des partenaires que sont les services de prévention communaux, les sociétés de logement...

Ce sera donc un défi pour moi et pour notre zone de police de persuader nos partenaires et les pilotes de ces plans d'action de l'importance de cette approche intégrale et intégrée.

4.2. Le plan d'action intégré et intégral pour les sites de l'UCL en Woluwe et des Cliniques universitaires Saint-Luc

La commune de Woluwe-Saint-Lambert accueille sur son territoire le site bruxellois de l'UCLouvain. Le campus étudiant et l'hôpital universitaire y vivent côte à côte. La population très variée en fait un site très animé qui accueille chaque jour près de 30.000 étudiants, patients, travailleurs et visiteurs.

Cette situation mérite dès lors une approche spécifique, notamment de la part des services de police. C'est ainsi qu'un plan d'action a été élaboré en avril 2014 entre la commune de Woluwe-Saint-Lambert, notre zone de police, l'UCLouvain et les Cliniques Universitaires Saint-Luc afin d'améliorer encore la sécurité et la qualité de vie sur le site.

La situation de Louvain en Woluwe restait toutefois complexe. Les antagonismes entre lieux de soins et lieux de fêtes rendent la situation parfois difficile à gérer. De même, la proximité des arrêts STIB et du métro permettent un accès facile pour de la petite délinquance prenant les étudiants pour cible.

Dans ce contexte, la concertation entre les différents partenaires est apparue comme essentielle et se fait très régulièrement et chaque fois que l'un des partenaires en éprouve le besoin.

Pour une meilleure perception et une image de la sécurité la plus précise possible sur le site, les partenaires (les services de gardiennage et la police) compilent leurs chiffres et les partagent mensuellement.

Cela permet d'organiser des actions en lien direct avec les besoins et l'actualité. Ces actions sont régulières sur le site, tantôt préventives tantôt répressives et là aussi, toujours concertées.

De plus, comme j'en avais manifesté le souhait en début de mandat, nous avons inauguré en 2019 **l'antenne de police de Louvain-en-Woluwe** afin d'assurer notre présence sur le site et se rendre disponible à sa population.

Depuis sa création, les retours de la population locale sur cette antenne sont très positifs ; les hôtes de cette antenne, une équipe de 5 policiers polyvalents, se répartissent les missions de proximité en journée et en soirée. Ces policiers très motivés, ont développé un réseau d'échanges et de proximité très important dont les bénéficiaires principaux sont les utilisateurs du site dans son ensemble.

Ils ont été à l'initiative de plusieurs projets visant à rapprocher les citoyens et à faciliter leur cohabitation. Très bien intégrés dans leur environnement, ils se présentent chaque année aux étudiants, un groupe important et spécifique d'utilisateurs du site, notamment lors de la rentrée académique.

Ils entretiennent également un excellent partenariat avec les services de gardiennage du site. De nombreuses situations délicates et sensibles ont déjà pu être désamorçées grâce au concours d'équipes mixtes et complémentaires.

Notre zone est également associée au développement des nouvelles Cliniques universitaires (projet Hôpital 2025), en particulier dans les aspects « sécurité » et « mobilité ».

Durant ce 2^e mandat, je compte bien évidemment poursuivre notre engagement dans ce plan d'action et sur ce site. A la base de l'idée de création de l'antenne de police Louvain-en-Woluwe, je crois très sincèrement en sa plus-value, notamment grâce à un engagement important et une grande motivation de ses membres. Ceci n'est cependant possible qu'à condition que la commune de Woluwe-Saint-Lambert continue à nous

attribuer une dotation complémentaire pour continuer à la financer. Cette contribution couvre le salaire de 3 des 5 membres du personnel et ce depuis le lancement de l'antenne de police.

4.3. Partenariat avec les gestionnaires des centres commerciaux et autres artères commerçantes

Le *Woluwe Shopping Center (WSC)*, ce sont près de 130 enseignes commerciales devant lesquelles déambulent chaque jour des milliers de personnes, c'est une entrée de station de métro à proximité immédiate et un parking pour 2000 voitures, etc... Bref, un lieu de vie trépidant qui fait aussi l'objet d'une attention particulière par nos services de police.

Si cela constitue certes avant tout la tâche du gestionnaire du shopping center, ceci se fait en collaboration étroite avec notre zone de police : une réunion se tient mensuellement entre les responsables de la sécurité du WSC et la maison de police de Woluwe-Saint-Lambert afin d'échanger sur les problématiques éventuelles et apporter des solutions immédiates et adaptées.

C'est également grâce à ce partenariat que nous connaissons bien les besoins de la galerie et ses préoccupations en matière de sécurité.

D'une façon plus générale, nous restons très présents dans les centres commerciaux et zones commerçantes situées sur le territoire de notre zone, que ce soit durant des opérations telles que l'opération 'Rose de Noël' (durant les fêtes de fin d'année et la période des soldes hivernales), dans le cadre de nos patrouilles 'Transports en commun' ou plus globalement dans le cadre de la 'vie courante'.

Nous y menons des actions de prévention essentiellement autour des thèmes tels que la prévention contre les cambriolages ou les vols de façon plus générale ou les nuisances, tantôt à l'aide de notre Prévention Truck tantôt en animant un stand à l'intérieur de la galerie commerçante.

4.4. Plan d'action propreté de la commune d'Etterbeek

La zone de police participe à un plan d'action relatif à l'amélioration de la propreté sur le territoire de la commune d'Etterbeek.

Si elle y a apporté un éclairage méthodologique ainsi qu'une approche intégrale et intégrée des problématiques au moment de sa conception, aujourd'hui il s'agit davantage d'un accompagnement lors des actions menées sur le terrain.

Par ailleurs, mais dans le même registre, nous travaillons activement au renforcement du partenariat avec les fonctionnaires sanctionneurs pour le partage d'informations, notamment dans le cadre du suivi du plan d'action Nuisances, initié en 2020. Trois hotspots avaient été définis sur chaque commune, en concertation avec les autorités et les services de prévention. Ces hotspots feront l'objet d'une évaluation en 2022 afin d'orienter nos forces le plus efficacement possible.

Enfin, nous analysons les possibilités de collaboration entre la zone de police et la commune dans le cadre du partage des images de nos caméras de surveillance, spécifiquement à des fins d'identification des auteurs d'infraction en matière de dépôts clandestins par exemple. Nous veillerons, sous la supervision de notre Data protection officer (DPO) à ce que cela se fasse dans le cadre légal strict relatif à la protection de la vie privée !

4.5. Participation policière aux Partenariats Locaux de Prévention (PLP) à Woluwe-Saint-Pierre

La zone de police participe activement aux Partenariats Locaux de Prévention (PLP) actifs sur le territoire de la commune de Woluwe-Saint-Pierre. Ces projets de collaboration structurée entre

le citoyen et la police dans un territoire délimité ont notamment pour objectif l'échange de l'information selon un plan de communication défini au préalable.

A l'heure actuelle, 5 chartes de collaboration PLP sont signées entre la zone de police, la commune et les habitants des secteurs concernés. Ces 5 chartes concernent toutes la commune de Woluwe-Saint-Pierre. Avec la situation sanitaire, il a été difficile d'augmenter le nombre de PLP.

Nous encourageons la création de nouveaux PLP lorsque nous sommes invités à des réunions avec les habitants. Ces initiatives sont aussi encouragées et encadrées par les communes.

Il s'agira, dans les prochains mois, d'évaluer, en étroite concertation avec les coordinateurs des PLP et la (les) commune(s), la possibilité d'acquérir des outils modernes de communication pour les mettre à disposition de ces PLP. Nous tenterons également d'analyser la possibilité de créer des PLP sur le territoire des 2 autres communes. Enfin, nous effectuerons du benchmarking auprès d'autres zones de police qui fonctionnent également avec des PLP afin de tirer profit de leur expérience et de nous inspirer de leurs bonnes pratiques.

5. Mes 5 objectifs stratégiques

Dans mon rapport d'activités rédigé dans le cadre de mon 1^{er} mandat couvrant la période 2016-2021, j'annonçais à la commission d'évaluation, au collège et au conseil de police que s'ils me faisaient l'honneur de me confier un 2^e mandat, je souhaitais que celui-ci soit construit autour des **5 objectifs stratégiques suivants: proximité, efficacité, modernité, intégrité et bien-être**. Je développais alors certaines activités que je comptais mettre en œuvre pour concrétiser ces objectifs.

Cette annonce reposait sur une double réflexion:

- Je voulais que la **lettre de mission pour mon 2^e mandat soit plus claire et plus lisible**, pour les autorités, nos partenaires mais surtout pour le personnel de notre zone de police qui doit m'aider à la mettre en œuvre. Je me suis en effet rappelé en réfléchissant à la forme que j'allais lui donner, à ce que M. Bruno Bulthé, alors Procureur du Roi de Bruxelles, m'avait expliqué en 2008 lorsque que j'effectuais un stage au sein du parquet de Bruxelles dans le cadre du brevet de direction. Il avait attiré mon attention sur l'importance, en tant que mandataire, de travailler avec un nombre limité de grands objectifs stratégiques que le mandataire répète à toutes les occasions possibles. J'ai donc suivi son conseil que j'avais trouvé très pertinent à l'époque.
- Sur base de cette 1^{ère} réflexion, partant des constats réalisés durant mon 1^{er} mandat et après concertation avec les membres de mon comité directeur, j'ai estimé que **proximité, efficacité, modernité, intégrité et bien-être** devaient être ces grands objectifs stratégiques pour mon 2^e mandat.

Ceux-ci ayant été validés par le collège et le conseil de police lors de mon renouvellement de mandat, il me restait alors à les opérationnaliser.

Je l'ai notamment fait en :

- Organisant un séminaire stratégique avec l'ensemble du comité directeur de notre zone de police en octobre 2021 qui avait pour seul objectif de réfléchir aux objectifs opérationnels et aux activités qui se retrouveraient dans ces 5 grands objectifs/thématiques ;
- Organisant des groupes de travail, pour les objectifs « intégrité » et « bien-être au travail », avec des membres du personnel engagés dans ces matières (du département gestion des risques pour le 1^{er} et du service interne de prévention et protection au travail pour le second) ;
- Me basant, pour le volet « bien-être », sur les résultats de l'analyse de risques de la charge psycho-sociale réalisée en avril et septembre 2021 au sein de notre personnel ;
- Consultant la documentation¹ et la littérature récente sur ces différentes thématiques.

Je développe donc ces 5 grands objectifs stratégiques dans les pages qui suivent. Je tiens à souligner que l'ordre dans lequel ils sont mentionnés n'a pas de signification particulière. Ils ont le même niveau de priorité.

¹ Exemple : Résolution du Parlement de la Région Bruxelles capitale du 18/12/20 visant à l'amélioration des relations entre citoyens et forces de l'ordre et entre forces de l'ordre et citoyens.

5.1. Objectif stratégique 1 : renforcer « la proximité »

La zone de police de Montgomery a déjà énormément investi en matière de police de proximité comme vous pourrez le constater sur base de quelques exemples choisis parmi les nombreuses initiatives prises en la matière. C'est ainsi que :

- Les **effectifs au sein des services de quartier ont considérablement augmenté** et que la norme fédérale de 1 inspecteur de quartier par 4.000 habitants est largement dépassée. Avec 1 inspecteur de quartier par 2.625 habitants, la zone dispose d'une présence plus importante de ces inspecteurs de quartier dans les rues et aux abords des écoles ;
- Le renforcement de la philosophie de proximité au sein du corps de police a abouti, en 2018, à la **création de l'antenne de police de Louvain-en-Woluwe** appréciée tant par les habitants que par les travailleurs du site ;
- Le **point de contact écoles** a été créé en 2017, projet pour lequel nous avons reçu le prix David Yansenne de la Région Bruxelles-capitale et le prix du jury du réseau Intersection Belgique. Mis entre parenthèses pendant la pandémie, celui-ci renaît depuis la réouverture des établissements scolaires et encore plus particulièrement depuis la rentrée scolaire de septembre 2021. Il rencontre un franc succès auprès des écoles de tous niveaux situées sur la zone et permet de nouer des liens avec les citoyens dès le plus jeune âge. Des initiatives sont par ailleurs prévues avec de nouveaux groupes d'élèves tels que les sourds et muets.
- La zone est un membre actif et fondateur du **réseau Intersection** (qui organise le partage des initiatives en matière de proximité et promeut cette philosophie), notamment par notre participation au Conseil d'administration du réseau et par le biais de l'engagement d'un collaborateur mi-temps qui travaille également comme coordinateur du réseau ;
- Depuis la réorganisation de mars 2019, des **patrouilles locales de sécurité** sont organisées régulièrement au sein de chacune des maisons de police. Celles-ci sont notamment orientées vers les phénomènes locaux de sécurité et les nuisances qui touchent nos 3 communes. Le rôle de certains services tels que les brigades cycliste et canine a par ailleurs été intensifié et axé davantage encore sur les problématiques locales.
- Dernièrement, nous avons également lancé le **prevention truck** qui a pour objectif d'aller vers la population là où elle se trouve (dans les quartiers, sur les marchés, dans les centres commerciaux...) pour lui parler de ce qui l'intéresse, comme des conseils en matière de prévention cambriolages notamment.

Je continue cependant à penser que la **police de proximité est très importante dans le fonctionnement d'une zone de police locale**. Non pas celle qui se résume habituellement à une question de service. Mais bien **la philosophie de la police de proximité**.

Ceci est d'autant plus nécessaire que le contexte que nous connaissons depuis 2015 ne nous facilite pas la tâche. En effet, nous avons respectivement été confrontés :

- À différentes vagues d'attentats terroristes en Belgique ou dans les pays voisins. Ceci a amené la police belge à adapter ses infrastructures, son équipement et ses missions, créant une certaine distance entre nos policiers et les citoyens ;
- À différents incidents entre police et citoyen commentés dans la presse et qui ont entraîné une certaine forme de « Police bashing ». Ces incidents concernaient les Etats-Unis, la France mais aussi la Belgique. Ils ont clairement « noirci » l'image que certains citoyens avaient de nous et créé chez eux un manque de confiance en notre institution, créant ainsi une distance de plus en plus marquée entre les citoyens et nous.
- Encore plus proche de nous, à la Crise sanitaire Covid 19. C'est ainsi que :
 - Diverses mesures de protection ont été mises en place pour protéger nos policiers (port du masque, utilisation de parois en plexiglas, limitation des visites dans les infrastructures...);
 - Durant plusieurs mois, le contact avec les citoyens a été limité au strict minimum, certaines missions ayant été suspendues (apostilles, visite de domicile dans le cadre des inscriptions...);

- Les services de police ont reçu pour mission d'adopter une approche relativement répressive qui n'a pas toujours été comprise ou acceptée par nos citoyens. Elle ne l'a pas toujours été non plus par nos policiers. D'autant moins que cette approche a duré plus d'un an et demi et qu'elle a pu avoir, à certains moments, un impact non négligeable sur leur relation vis-à-vis des citoyens, de leur charge de travail...

Il est donc nécessaire que la zone de police Montgomery soit encore davantage à l'écoute des problèmes et des attentes de ses citoyens, qu'elle renforce encore son intégration dans le tissu local afin de bien en comprendre et en connaître le fonctionnement et qu'elle puisse participer à la recherche de solutions adaptées à son environnement.

Pour les 5 années à venir, voici les projets dans lesquels la zone de police de Montgomery souhaite s'investir ou continuer à s'investir .

OS 1.1. : Aller encore plus à la rencontre de la population

- En développant le projet « **Coffee with a cop** » qui permet aux citoyens de rejoindre leur inspecteur de quartier pour un café dans un endroit convivial de leur commune. C'est l'occasion idéale pour les citoyens de poser leurs questions et discuter directement des enjeux du quartier en dehors des bâtiments de la police. L'inspecteur de quartier y joue son rôle premier, apprendre à connaître les habitants de son quartier, écouter les soucis qu'ils peuvent rencontrer et voir comment y apporter une solution par eux-mêmes ou grâce à leurs partenaires. Ce contact entre les citoyens et leur inspecteur de quartier peut aussi se faire au travers de la présence de ce dernier lors de chaque sortie du prévention truck (l'inspecteur compétent pour le quartier dans lequel il est déployé).
- En **étendant les activités du prévention truck** fonctionnant à l'heure actuelle essentiellement dans le cadre de la prévention cambriolages. Nous envisageons d'impliquer nos équipes circulation pour des conseils en matière de sécurité routière par exemple. Il pourrait également nous servir de stand de recrutement; la liste des possibilités est longue.
- En **renforçant notre communication externe**. Celle-ci est déjà conséquente. Nous communiquons déjà de manière digitale avec nos citoyens (site web et page Facebook essentiellement) mais nous constatons malgré tout que nos messages ne touchent pas suffisamment certaines tranches de la population comme les jeunes. C'est la raison pour laquelle il devient important d'investir dans un **compte Instagram ou de communiquer par le biais de vidéos sur Tik Tok**. Il est toutefois essentiel, en matière de communication, de n'oublier personne et de ne pas compter uniquement sur le numérique auquel tout le monde n'a pas facilement accès. Ceci ne se fera donc pas au détriment des rencontres en présentiel déjà évoquées ci-dessus, ni de la communication via les journaux communaux ou le développement de nouveaux outils papier à destination des seniors.
- En organisant une **journée portes ouvertes** au sein des maisons de police. Il s'agirait cette fois d'ouvrir au plus grand nombre les bâtiments policiers et de présenter les services qui y travaillent. Ce travail gagne à être connu et mis en valeur.
- En étudiant la possibilité de développer un **réseau de citoyens volontaires** souhaitant prêter main forte à nos services de police. Ces citoyens pourraient être « engagés » quelques heures par mois pour aider les policiers dans certains domaines tout à fait spécifiques et ne nécessitant pas vraiment de compétences policières tels que la réalisation d'audits de techno-prévention ou l'accomplissement de certaines tâches administratives ou de premier accueil de la population par exemple. Cela permettrait d'une part de nouer des liens plus étroits encore avec la population en permettant à ces volontaires de passer de l'autre côté du miroir, de vivre d'une certaine manière la vie d'un policier. D'autre part, cela dégagerait plus de temps dans le planning des policiers pour se rendre sur le terrain. Il est évident qu'un encadrement strict est requis pour ce type d'initiative.
- En **dynamisant et en élargissant les partenariats locaux de prévention (PLP)**. Un partenariat et un encadrement accrus au sein des PLP permettraient de lancer une série de projets au cœur même de la population et par la population en matière de prévention.

- En **renforçant encore le réseau constitué avec les partenaires** (service propreté, sociétés de logement) et en étant encore plus proactifs dans ce cadre. Nos services travaillent déjà main dans la main et nous nous en félicitons. Toutefois, le réflexe partenaire pourrait encore être accentué au sein de certains départements.

OS 1.2. : Accentuer la présence accessible et visible de nos policiers pour permettre aux citoyens de nous aborder facilement et le plus souvent possible

- En réalisant un **monitoring de la présence réelle de notre personnel sur le terrain** et en analysant, sur base de celui-ci, si nos équipes sont présentes au bon endroit au bon moment.
- En **augmentant le nombre de patrouilles pédestres ou cyclistes** et ce, dans tous les services. Nous constatons effectivement que ce type de patrouille facilite les contacts avec les citoyens. Certains services essentiellement motorisés pourraient, lorsqu'il ne s'agit pas d'une urgence, effectuer leur patrouille à pieds ou à vélo.
- En évaluant comment nous pouvons augmenter la **présence visible de nos inspecteurs de quartier sur le terrain et dans leurs quartiers** en diminuant le temps qu'ils consacrent à des tâches plus administratives.
- En **communiquant** certaines campagnes/ opérations et, si cela s'avère possible, les résultats de celles-ci sur nos **remorques à message variable**. Nous disposons effectivement de deux de ces remorques, à ce stade, qui pourraient être mieux rentabilisées. Nous pourrions diffuser par le biais de celles-ci certaines campagnes/ opérations en cours et être encore plus transparents envers les habitants de nos communes.
- En lançant la **digitalisation de la prise des rendez-vous** en maisons de police et en envisageant d'étendre cette fonctionnalité aux services prévention et d'assistance policière aux victimes (SAPV). Cet accès facilité aux services de police et la possibilité de prendre rendez-vous avec nos policiers pour les cas non-urgents permettra à terme d'alléger l'attente dans les maisons de police. Il est également envisageable d'élargir le pool de collaborateurs accessible par le biais de ces rendez-vous.
- En organisant et en structurant une plus grande **polyvalence du personnel des Maisons de police**. Effectivement, si les collaborateurs des pools apostille et accueil entrent également en compte pour la prise de rendez-vous, cet exercice aura un impact positif sur le nombre d'Inspecteurs de quartier sur le terrain. Cette expérience a déjà été mise en place à l'antenne de Louvain en Woluwe.

OS 1.3. : Permettre à tous les citoyens d'être entendus et écoutés par les services de leur zone de police

- En **dynamisant le dashboard grâce auquel nous assurons un suivi des interpellations citoyennes**. Le dashboard est effectivement un outil précieux permettant de travailler directement sur les points de sécurité importants pour les habitants de nos quartiers. Nous pourrions encore améliorer le retour vers la population de nos actions notamment.
- En organisant des **calls center thématiques** quelques heures par mois. Reprenons l'exemple de la pandémie et des changements très rapides intervenus dans l'obligation du port du masque, l'instauration du Covid Safe Ticket, etc. Il n'a pas toujours été simple pour le citoyen de rester bien informé. Il peut en aller de même avec d'autres problématiques comme le Règlement général de police ou les règles de stationnement pour les nouveaux habitants par exemple. La zone de police souhaite donc développer une permanence téléphonique dont le calendrier thématique sera communiqué via nos voies de communication habituelles. Un « expert » de la thématique sera dès lors disponible pendant quelques heures pour répondre aux citoyens et donner les dernières informations en la matière.

- En organisant un meilleur **suivi des canaux de communication** utilisés par les citoyens des quartiers de nos communes (page Facebook de quartier par exemple). L'objectif visé dans ce cadre est de nous mettre encore plus à l'écoute des préoccupations des habitants.
- En évaluant les possibilités d'être encore **plus à l'écoute des attentes de nos citoyens et en recherchant les mécanismes possibles pour les impliquer davantage encore dans la définition de nos priorités, de nos projets...** Différentes pistes seront envisagées telles que :
 - Les réunions citoyennes ;
 - La création d'une « boîte à idées » sur notre site internet ;
 - La réalisation de petits sondages auprès de notre population ;
 - Voire même la création d'un « comité de concertation » intégrant des citoyens. Celui-ci se réunirait 3 à 4 fois par an et permettrait à des représentants choisis parmi un panel d'intéressés de formuler, aux autorités et à la direction de la zone de police, les initiatives ou les perspectives d'amélioration qu'ils souhaiteraient voir mises en place. Ce comité permettrait encore de renforcer une communication directe entre la population et sa police. Si le pourcentage de jeunes au sein de ce panel le permet, nous pourrions envisager de leur consacrer un certain nombre de réunions spécifiques.
- Des initiatives telles que « Coffee with a cop » ou notre prévention truck déjà citées ci-dessus contribueront aussi sans aucun doute à cet objectif.

OS 1.4. : Rétablir la confiance et apporter une véritable solution aux problèmes soulevés par nos citoyens

- En **inculquant dans tous les départements de notre zone de police la philosophie/ l'état d'esprit « Orientation communauté »** via des campagnes, des formations... Il est fondamental de réinsister sur l'importance du tout premier contact entre les services de police et les citoyens (qu'il soit téléphonique, numérique ou en présentiel). Personne n'a une deuxième chance en matière de bonne première impression, nos policiers non plus.
- En nous **intégrant dans le centre de prise en charge des violences sexuelles (CPVS)** créé au sein de l'hôpital Saint-Pierre à Bruxelles qui pourra ainsi accueillir les victimes de ce type d'infractions domiciliées sur notre territoire. Nous participerons activement à la permanence policière nécessaire au sein de ce centre en étroite collaboration avec les 5 autres zones de police bruxelloises.
Plus largement, nous analyserons les **possibilités d'amélioration de l'accueil des victimes de violences faites aux femmes** par nos services et de la **réorientation** de celles-ci vers les instances compétentes pour leur prise en charge sur le long terme.
- En développant le projet des **bodycams**. Ce projet vise à équiper nos policiers de terrain de caméras et à filmer les interventions policières. Il permettrait de lever les doutes dans les cas présumés de violences policières ou à l'égard de policiers. La preuve de comportement déontologique adapté ou non de nos policiers en serait facilitée.
- En créant une **fonction d'Ombudsman au sein de la zone** qui serait compétent pour les petits litiges (Cfr objectif « Intégrité ») ;
- En fonctionnant, dans le cadre de problématiques spécifiques et nécessitant une approche transversale, avec des **« task force » ponctuelles** rassemblant les différents départements concernés. Ce mode de fonctionnement permettra de faire collaborer des services disposant d'expertises différentes sur une même problématique et d'apporter de nouveaux éclairages. L'objectif sera également d'assurer un suivi encore meilleur auprès de nos citoyens.
- En mettant sur pied un **réseau bien-être animal** au sein de notre zone de police qui sera une plateforme supplémentaire d'échange, de conseil, de prévention mais aussi d'intervention dans une matière spécifique qui peut nous permettre d'être présents auprès d'un public-cible spécifique mais important (les détenteurs d'animaux mais aussi les nombreuses ASBL, les clubs canins, ...). Ce réseau nous permettra aussi d'apporter une

réponse claire aux questions que nous adressent régulièrement les citoyens dans une matière assez spécialisée et « technique ».

OS 1.5. : Valoriser la fonction d'Inspecteur de quartier

- En collaborant de manière active à la **réflexion** qui va se mettre en place au niveau fédéral sur **l'évolution (nécessaire ?) de la fonctionnalité « Travail de quartier »**. Vu mon intérêt pour la police de proximité, je me suis en effet proposé pour être co-président de ce groupe de travail mis en place au niveau de la commission permanente de la police locale.
- En **transformant certains de nos inspecteurs de quartier en véritable « régisseur » de leur quartier** qui dispose de temps pour s'occuper des problèmes d'insécurité et de qualité de vie dans son quartier. Nous comptons dans ce cadre analyser comment nous pouvons diminuer leur charge de travail administrative au bureau afin de leur permettre d'être davantage dans leurs quartiers. Nous souhaitons par ailleurs maintenir un cadre le plus complet possible dans cette fonctionnalité.
- En mettant à leur disposition **des outils modernes et performants** qui leur permettent d'être un maximum à l'extérieur et de consacrer le moins de temps possible à l'administration. Le passage de l'actuelle application « District Team » jugée trop lourde et énergivore à l'application WoCoDo (pour Woningscontroles- Contrôles de domicile) offerte par FOCUS en est un bon exemple.
- En **mettant à l'honneur des projets de proximité et en échangeant des bonnes pratiques entre zones de police**. Actuellement, le réseau Intersection dont nous sommes membre permet des échanges fructueux. Des projets expérimentés au niveau local sont expliqués et présentés au sein de ce réseau. Il permet de valoriser les collaborateurs les ayant mis en œuvre. Il serait possible d'aller un pas plus loin et d'organiser des échanges entre zones de police belges voire avec des services de police à l'étranger. Ceci permettrait d'inspirer les collaborateurs participant à ce type d'échange et de revenir au sein de leur zone avec de nouvelles idées d'amélioration.
- En **organisant une journée des Inspecteurs de Quartier** qui permettra d'une part de faire encore mieux connaître cette fonctionnalité policière au sein des autres services, mais aussi de faciliter les rencontres entre les habitants et leur inspecteur de quartier.

5.2. Objectif stratégique 2 : renforcer « l'intégrité »

La zone de police Montgomery a déjà fourni un investissement considérable en la matière durant mon 1^{er} mandat. Je citerai par exemple :

- la **création d'un nouveau département "Gestion des risques"** lors de l'élaboration du nouvel organigramme de mars 2019 ;
- la **mise en œuvre de la directive CP3** relative au système de contrôle interne, notamment par le biais de la création d'une cellule "CP3- Audit" dans l'organigramme de mars 2019, cellule aujourd'hui composée de 2 collaborateurs. La Zone de police fait par ailleurs partie, comme zone pilote avec 7 autres, du projet de l'Inspection générale de la police intégrée (AIG) de développement d'un outil d'auto-évaluation du système de contrôle interne.
- La poursuite d'un **suivi rigoureux des plaintes** reçues à l'encontre des collaborateurs et, sur base de celles-ci, l'identification des comportements individuels problématiques ou des dysfonctionnements structurels qui doivent faire l'objet d'une prise en charge. Une analyse circonstanciée de ces plaintes est présentée mensuellement en collège de police et en comité directeur élargi.
- Des **audits** sont réalisés dans des matières spécifiques sensibles ou susceptibles de poser problème comme l'entreposage des armes ou la gestion des biens saisis au sein de la zone de police. Nous participons par ailleurs à différents audits réalisés par le Comité P ou l'Inspection générale de la police intégrée.
- Le **développement de certains modules de formation spécifiques** au profit de notre personnel afin de lui faire prendre conscience de sa fonction exemple, de lui rappeler certaines notions essentielles en matière d'intégrité et de déontologie...

Travailler sur l'intégrité est un travail permanent et un travail de longue haleine. Mais c'est quelque chose de fondamental. **Je considère personnellement qu'en tant que dirigeant d'un service de police, je me dois de diffuser un message extrêmement clair en cette matière et de montrer l'importance que j'attache à l'intégrité de mes collaborateurs.** Cela a toujours été le cas depuis que j'ai débuté ma formation en 1989. Mais ça l'est encore plus aujourd'hui vu le police bashing auquel nos services de police ont été confrontés ces dernières années. Je pense que notre zone de police a été globalement épargnée par celui-ci en raison du comportement très professionnel et respectueux de la toute grande majorité de nos collaborateurs. Mais ce n'est pas pour cela que nous devons rester passifs. Nous pouvons certainement encore faire mieux. Raison pour laquelle j'ai décidé de faire de l'intégrité une des 5 priorités de ce 2^e mandat.

Pour les 5 années à venir, voici les projets dans lesquels je souhaite que la zone de police de Montgomery s'investisse ou continue à s'investir en matière d'intégrité.

OS 2.1. : Mettre sur pied un système dynamique de gestion des risques en matière d'intégrité

- Il est important de faire une **évaluation régulière du « niveau d'intégrité »** au sein de notre zone de police et de la maturité de notre organisation en cette matière.
- Ceci peut se faire au moyen de **différents outils** actuellement disponibles : plaintes reçues, conclusions des audits réalisés, résultats des débriefings organisés...
- Mais nous comptons encore aller un pas plus loin en mettant sur pied une **analyse des risques « Intégrité »**, analyse des risques qui sera pilotée par notre département Gestion des risques. Elle sera réalisée au niveau zonal dans un 1^{er} temps mais pourra ensuite l'être dans certains services spécifiques. Cette analyse devra nous permettre d'identifier les risques en matière d'intégrité présents dans notre organisation, de définir les mesures possibles pour les éviter et de synthétiser celles-ci dans un plan d'amélioration.
- Cette analyse de risques et ce plan d'amélioration doivent devenir des **instruments dynamiques** qui évoluent continuellement en fonction de nos constats et de nos réalisations.

OS 2.2. : Faire de l'évaluation un outil valorisant l'intégrité

- Il est d'abord important de continuer à **valoriser la procédure d'évaluation-même** et l'intérêt que les dirigeants de notre zone doivent lui accorder. Ceci sous-entend notamment :
 - Assurer son application au sein de nos services dans le respect des formes et des délais prévus :
 - Mettre en place un suivi plus rigoureux ;
 - Communiquer, au niveau de la direction zonale, sur l'importance de cette procédure au regard du professionnalisme qui doit nous animer ;
 - Former les évaluateurs qui le souhaitent ou qui en ont besoin afin de les aider à mieux utiliser cet outil de management des ressources humaines.
 - Susciter l'envie, voire le besoin d'évaluer et de se faire évaluer :
 - Veiller à ce que les entretiens préparatoires ou d'évaluation soulignent tant les points forts que les points à améliorer des collaborateurs et penser à utiliser certains incitants (formation...) pour les encourager à mieux faire encore ;
 - Inciter à utiliser l'entretien de fonctionnement (positif/négatif) plus fréquemment ;
- En renforçant encore, dans les **entretiens d'évaluation** réguliers réalisés par les responsables hiérarchiques, l'importance accordée à l'intégrité et à la lutte contre l'estompement de la norme ;
- En étoffant **la rubrique « valeurs » de l'évaluation** et en utilisant celle-ci comme réelle opportunité de discuter avec nos collaborateurs de ces notions d'intégrité, de fonction exemple, de respect de la déontologie... Ceci nous permettra de sonder le personnel en matière d'intégrité tout au long de sa carrière. Un document sera mis à la disposition des évaluateurs afin de faciliter cet exercice, document qui reprend mais surtout explique nos valeurs zonales au travers d'exemples concrets et compréhensibles par tous.
- En utilisant l'entretien préalable dans le cadre de la procédure d'évaluation pour établir un véritable **« contrat de confiance »** entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Celui-ci doit ensuite faire l'objet d'un suivi régulier, que ce soit par le biais d'entretiens de fonctionnement, de remarques verbales positives ou négatives et bien évidemment au moment de l'entretien d'évaluation.

OS 2.3. : Faire de l'intégrité un véritable critère de recrutement et l'évaluer tout au long de la carrière

- En demandant au département Gestion des risques **de participer aux jobdays** afin de mieux montrer la place que la zone de police donne à l'intégrité dans le cadre de son recrutement;
- En intégrant systématiquement des **questions et/ou des casus relatifs à l'intégrité lors de chaque entretien de sélection**, peu importe le département/ le service pour lequel le candidat postule ou l'appartenance au cadre opérationnel ou CALog de celui-ci. Ces questions/ casus doivent être élaborés en étroite collaboration avec notre département « Gestion des risques » et éventuellement avec un support d'experts externes et doivent s'inspirer de cas vécus concrets et réalistes dans le respect des personnes et de la confidentialité.
- En réalisant des **contrôles thématiques aléatoires réguliers** en matière d'intégrité (ex : contrôle en matière d'utilisation des banques de données, de respect des heures de service...);
- En **renforçant notre offre de formations en matière d'intégrité et de déontologie** :
 - A côté du savoir et du savoir-faire, il est aussi important que nous assurions la formation continuée de nos collaborateurs en matière de savoir-être ;
 - Nous veillerons à ce que l'ensemble du personnel suive ces formations et à ce que certains n'essaient pas d'y échapper (ce qui pourrait être une information intéressante d'ailleurs).

- Il est important que ces formations soient le plus pratiques et le plus réalistes possible (par exemple, en travaillant avec des exercices sur des dilemmes...).
- Le personnel de notre département gestion des risques sera bien évidemment associé au développement du contenu de ces formations et pourra participer activement à celles-ci en s'appuyant sur son expérience et les cas problématiques rencontrés.
- Il serait intéressant de donner un caractère quelque peu ludique à ces formations en recourant par exemple à certains jeux qui sont actuellement disponibles et qui mettent le personnel face à certains dilemmes.
- Les images filmées au moyen de nos bodycams pourront également être utilisées dans le cadre de ces formations, celles-ci constituant des scènes d'intervention réelles et donc réalistes pour le personnel.
- En soumettant les **demandes d'activité complémentaire** introduites par nos collaborateurs au département « Gestion des risques » afin de les étudier en détails avant le passage en collège de police, notamment sous l'angle « Intégrité ». Une fois l'accord obtenu du collège de police, il faudra formaliser les attentes que le collège a vis-à-vis du demandeur mais également les engagements de celui-ci dans un document-type à compléter.

OS 2.4. : Communiquer sur la thématique de l'intégrité tant au sein de la zone de police que vers les citoyens

- En finalisant la **rédaction de notre nouveau « mission statement »** (mission, vision, valeurs) et en réalisant une campagne de vulgarisation/communication sur le contenu de ce document destinée à l'ensemble du personnel de la zone de police mais aussi de nos citoyens.
Comme l'intégrité est une des 5 valeurs retenues par notre zone, cela nous permettra d'avoir une définition identique de celle-ci pour l'ensemble de notre personnel.
Pour montrer l'importance que nous donnons à ce document, tous les membres du personnel actuels ainsi que tout nouveau membre rejoignant notre zone seront invités à signer ce « mission statement », témoignant ainsi de leur volonté d'en respecter le contenu !
- En veillant à ce que tout nouveau collaborateur qui entre dans la zone ait bien reçu un exemplaire du **code de déontologie** des services de police et que celui-ci soit exposé à celui/ celle qui ne l'aurait jamais reçu auparavant par notre département Gestion des risques.
- En s'assurant que **l'ensemble de l'équipe dirigeante** (du chef de cellule ou d'équipe au chef de corps) soit encore **mieux (in)formée et sensibilisée** en matière d'intégrité.
- En lançant une **campagne interne de communication sur le thème de la fonction d'exemple**. Nous profiterons de celle-ci pour mettre en avant des comportements de certains collègues qui sont considérés comme des exemples pour leurs pairs ou pour donner la parole à certains dirigeants de notre zone qui rappelleront l'importance qu'ils accordent à l'intégrité.
- En réalisant une **vidéo explicative (formative) en matière de dilemmes** qui sera diffusée via notre intranet zonal et qui viendra ainsi compléter notre offre de formation dont question ci-dessus ;
- En travaillant trimestriellement sur un **slogan/thème en lien avec l'intégrité**, slogan qui sera diffusé par tous nos moyens de communication en interne (intranet, écran de veille sur les PC...). Je souhaite associer nos collaborateurs à la démarche en leur proposant de nous suggérer des idées de slogan/ thème.
- En **communiquant davantage encore sur les félicitations et plaintes reçues** vers l'ensemble de nos collaborateurs ;
- En rédigeant et en diffusant sur notre page Facebook et/ou notre site internet zonal un **formulaire de satisfaction / d'avis** qui permettra à nos citoyens d'exprimer simplement et rapidement un témoignage de satisfaction ou de mécontentement à l'égard d'une de nos interventions ou du comportement d'un de nos collaborateurs ;

- En communiquant vers les citoyens en toute transparence sur les **missions des organes de contrôle** au sein et en dehors de la police.

OS 2.5. : Mettre en place de nouvelles structures et de nouveaux outils en matière d'intégrité au sein de la zone

- En étudiant la possibilité de **créer une fonction d'Ombudsman au sein de notre zone de police** qui recevrait en 1^{ère} ligne les doléances de nos citoyens. Son rôle consisterait notamment à :
 - recevoir ces plaintes ;
 - faire la distinction entre une plainte et une doléance ;
 - y apporter une réponse ou en assurer l'orientation adéquate ;
 - offrir une écoute active à un citoyen qui souhaite exprimer son ressenti dans le cadre d'un contact avec nos collaborateurs ;
 - expliquer nos procédures de travail et le cadre légal dans lequel nous travaillons ;
 - assurer le relais des plaintes nécessitant une enquête vers le chef de corps pour traitement par le service des enquêtes internes ;
 - en résumé, rechercher la solution la plus adaptée à toute doléance d'un citoyen.
- En créant un **comité d'éthique** au sein du comité directeur qui pourrait notamment intervenir afin de clarifier ou trancher certaines questions relatives à des situations vécues par le personnel de manière à développer et à soutenir une position commune et un message uniforme en cette matière ;
- En créant une « **banque de données** » accessible à l'ensemble des dirigeants de la zone de police (au sens large) qui leur permettra d'avoir une vue sur les décisions prises par notre zone (anonymisées évidemment) vis-à-vis de certains comportements déviants ou non-conformes à la déontologie (jurisprudence) ;
- En créant une **boîte à outils** regroupant les bonnes pratiques en matière d'intégrité et de gestion des risques et en la mettant à disposition de l'ensemble de nos collaborateurs via notre Intranet zonal ;
- En mettant en œuvre le **projet des bodycams**. Ce projet vise à équiper nos policiers de terrain de caméras et à filmer les interventions policières. Il permettra de lever les doutes dans les cas présumés de violences policières ou à l'égard de nos policiers. La preuve du comportement déontologique adapté ou non de nos policiers en sera ainsi facilitée.

OS 2.6. : En initiant un changement de culture en matière d'intégrité

- En incitant les collaborateurs à **briser la loi du silence** lorsqu'ils sont confrontés à un comportement inapproprié d'un collègue (à leur égard ou à l'égard d'un tiers). Ceci se fera notamment en faisant preuve d'exemplarité en la matière au niveau des dirigeants de notre zone et en sensibilisant le personnel aux conséquences de certains comportements passés sous silence pour l'auteur de ceux-ci (qui seront moins graves et moins lourdes si on intervient rapidement).
- En permettant voire en favorisant toutes les possibilités pour les collaborateurs de **signaler des incidents/accidents** dont ils ont été les témoins ;
- En étudiant la possibilité de créer un « **réseau Intégrité** » au sein de notre zone de police, réseau composé du département gestion des risques et de membres du personnel de différents départements et services qui seront des référents en la matière pour leurs pairs, qui seront désignés (sur base volontaire) et formés pour créer une réelle dynamique (top-down et bottom-up) autour de la thématique de l'intégrité.
- En mettant tout en œuvre, quotidiennement et dans chacune de nos actions, pour **maintenir et au besoin redorer l'image de marque de la police et des policiers**.

5.3. Objectif stratégique 3 : améliorer le bien-être de nos collaborateurs

En tant que chef de corps, j'ai, depuis mon entrée en fonction dans la zone de police Montgomery, accordé une attention importante au bien-être de nos collaborateurs. C'est ainsi que de nombreuses initiatives ont déjà été prises ces 5 dernières années, et notamment les suivantes :

- Le **Service Interne de Prévention et de Protection au Travail (SIPPT) a été renforcé et réorganisé**. A mon arrivée, il se composait d'un seul conseiller en prévention et d'une cellule d'aide psycho-sociale composée de 2 psychologues et d'une assistante sociale. Aujourd'hui, il est passé à 3 collaborateurs, tous de niveau A, à savoir un chef de service conseiller en prévention, un conseiller en prévention sécurité/ ergonomie et un conseiller en prévention charge psycho-sociale (en formation), auxquels viennent s'ajouter deux psychologues pour la cellule d'aide psycho-sociale.
- Le service a notamment été **très actif dans le cadre du suivi des mesures internes à prendre en raison de la pandémie** (mise en place d'une cellule interne Corona, analyse des mesures de prévention nécessaires, etc.).
- Le SIPPT a été fortement **impliqué dans l'aménagement de la nouvelle maison de police d'Etterbeek et il a été à l'origine d'une proposition de réaménagement du dispatching** aux normes ergonomiques.
- Les **analyses de risques opérationnelles et 'bien-être'** prévues dans le cadre de la préparation et de la gestion d'événements sont rédigées systématiquement.
- Certaines **analyses de risque relatives aux fonctions les plus exposées** comme celles du "Service Interventions" ou du « service circulation » ont été réalisées ou sont en voie de finalisation.
- **L'analyse des risques relative aux risques psycho-sociaux** mise en place par la cellule psycho-sociale a eu lieu auprès du personnel en 2021 et les résultats ont été dépouillés. La présentation de ces derniers est planifiée durant le 1^{er} semestre 2022.
- La cellule d'aide psychosociale a désormais **accès à une série d'informations utiles** (sitrep, PV, galop,...) afin de pouvoir **prendre contact de façon proactive** avec les membres du personnel qui traversent une situation potentiellement traumatisante.
- Le renforcement du SIPPT a notamment permis de se lancer dans une **réelle politique de prévention et de lutte contre l'incendie et d'organisation des premiers secours** qui devra se poursuivre dans les années à venir.
- Des **activités** sont organisées **en vue de renforcer le sentiment d'appartenance du personnel zonal** comme la remise de cadeaux au moment des fêtes de fin d'année et de la Saint-Nicolas. Toutefois, la pandémie a stoppé net nombre d'entre elles comme les teambuildings ou la réception organisée en début d'année pour les vœux.
- N'oublions pas que la zone soutient également les membres du personnel participant à certaines **activités sportives** telles que les 20Km de Bruxelles ou le Marathon de Bruxelles et que le nombre d'heures de sport pouvant être effectuées en service sont passées de 3h à 4h par mois.

Je suis cependant convaincu que nous ne devons pas nous arrêter en si bon chemin et que le travail doit se poursuivre.

Quels projets occuperont la zone dans cette matière pendant les 5 prochaines années ?

OS 3.1. : Renforcer encore le système dynamique de gestion des risques

- Comme mieux décrit ci-dessus, notre zone de police prend déjà pas mal d'initiatives en matière de bien-être au travail. La plupart d'entre elles sont reprises dans notre plan global de prévention et dans les plans d'action annuels bien-être.

- Nous devons veiller à ce que toutes les **informations récoltées au travers des différentes analyses de risques réalisées** ne soient pas perdues et que celles-ci soient bien suivies et, pour les plus importantes, **intégrées dans le plan global et les plans annuels**.
- Nous porterons une attention toute particulière aux **résultats de l'analyse de risques charge psycho-sociale** étant donné que ceux-ci nous aideront à mieux évaluer ce qui est prioritaire pour nos collaborateurs et à mieux prioriser ce qui doit être mis en place ou modifié.
- Nous devons aussi nous assurer que l'attention portée à la problématique du bien-être et à nos plans d'action en la matière ne se limite pas au moment de leur rédaction uniquement mais qu'elle soit au centre de nos **préoccupations durant toute l'année** (notamment par la mise en place d'un **suivi trimestriel**).
Nos plans d'action doivent devenir des instruments dynamiques qui évoluent continuellement en fonction de nos constats et de nos réalisations.
- Cette prise de conscience doit se faire à **tous les niveaux de l'organisation**.
- Il est dès lors essentiel que **l'ensemble de l'équipe dirigeante** (du chef de cellule ou d'équipe au chef de corps) soit encore **mieux (in)formée** en matière de politique du bien-être au travail.

OS 3.2. : Informer les collaborateurs sur le rôle du SIPPT

- En créant une **vidéo de présentation du SIPPT** qui sera diffusée sur notre Intranet et qui pourra être utilisée dans le cadre de la journée du bien-être également (Cfr infra). Une fiche de présentation existe déjà au sein de notre roadbook zonal. Mais cette petite vidéo (recoupant notre objectif de modernité et notre volonté de passer plus souvent par la vidéo pour communiquer avec nos collaborateurs) sera explicative voire pédagogique et pourra notamment mettre en valeur certains projets déjà mis en place à l'initiative du SIPPT.
- En réalisant un **catalogue des services proposés par notre SIPPT**. Celui-ci permettra effectivement de disposer de manière concrète et détaillée, au sein d'un même document, de toutes les facettes du bien-être au travail pouvant être prises en charge par ce service. Certaines peuvent sembler évidentes comme la sécurité au travail, très certainement au sein de la police. Mais d'autres comme l'hygiène ou l'embellissement des lieux de travail en font également partie et sont probablement moins connues.

OS 3.3. : Impliquer davantage encore les collaborateurs dans notre politique du bien-être

- Si nous souhaitons que nos collaborateurs prennent du plaisir à venir travailler et qu'ils se sentent bien sur leur lieu de travail, il est important de les **consulter pour savoir ce qui peut contribuer à ce bonheur au travail**. Cette consultation aura notamment lieu (mais pas uniquement) au moment de l'élaboration du plan d'action annuel bien-être.
- Cette consultation a déjà en partie été réalisée au travers de l'analyse de risques portant sur les risques psycho-sociaux. Les résultats devront être traduits dans un plan d'amélioration qui devra faire l'objet d'un réel suivi (Cfr supra). Ces résultats et les pistes d'amélioration qui en découleront seront présentés au personnel par la direction zonale et feront l'objet de discussions avec celle-ci.
- Cette consultation du personnel se concrétise aussi dans le cadre des nombreux **groupes de travail mis en place sur des thématiques diverses** (groupes de référence- au sein du Sv intervention, du service circulation, des maisons de police-, groupe de travail véhicules, groupe de travail matériel et équipement...). Les résultats de ces différents groupes de travail seront mieux et plus largement communiqués vers l'ensemble du personnel de la zone.
- Il est également important d'impliquer directement les collaborateurs dans les initiatives à prendre pour améliorer le bien-être au travail. Ceci se fait notamment au travers des

groupes de travail mis en place à l'issue de la journée stratégique de janvier 2021, à savoir les groupes de travail relatifs :

- Au renforcement de la cohésion zonale (développement d'initiatives zonales et projet « Vis ma vie ») ;
 - A la valorisation des actions positives à l'égard des collaborateurs ;
 - A la présentation des collaborateurs au moyen de capsules vidéo ;
 - A la création d'un « Monty market ».
- Je propose par ailleurs de mettre sur pied une « **boîte à idées** » (la forme- digitale, papier...- reste encore à définir) qui permettra de recueillir les nouvelles idées et attentes des collaborateurs en matière de bien-être. Le projet de **magazine zonal** qui a vu le jour en 2022 est aussi un canal possible pour recueillir ces idées mais aussi pour les mettre en avant !
 - En créant un « **Réseau pour le bien-être, la prévention des risques et la sécurité au travail** » au sein de notre zone, réseau composé du SIPPT et **d'ambassadeurs du bien-être** qui seront désignés (sur base volontaire) et formés au sein des différents bâtiments de la zone pour créer une réelle dynamique (top-down et bottom-up) autour de la thématique du bien-être.

OS 3.4. : Renforcer l'attention que nous portons à la santé de nos collaborateurs

- En mettant en œuvre le **plan absentéisme** développé par notre service du personnel en collaboration avec la cellule d'aide psycho-sociale ;
- En instaurant, dans le cadre de la réintégration des absents de longue durée, un **accompagnement personnalisé de ceux-ci** qui permettra de préparer leur retour au cas par cas et selon leurs besoins. Il sera nécessaire pour ce faire que la hiérarchie soit informée des cas pour lesquels la procédure actuellement mise en place (les appels de la cellule psycho-sociale) n'est pas accueillie positivement par la personne en maladie. L'objectif par la suite sera de trouver un interlocuteur adéquat qui pourra maintenir le lien avec le/la malade de longue durée. Ceci implique dans le chef des directeurs de département et des chefs de service une bonne connaissance de la dynamique régnant au sein de leurs services.
- En approfondissant l'**analyse des accidents de travail recensés dans notre zone** afin d'en étudier les causes, de travailler sur celles-ci, de limiter les risques que ces accidents aient lieu et les conséquences de ceux-ci en terme d'absentéisme.
- En développant une **politique en matière d'alimentation saine**, en réexaminant notamment l'offre des distributeurs de boissons et nourritures présents dans la zone de police et en étudiant la possibilité de lancer un partenariat avec une société spécialisée en matière de livraison de repas collectifs, repas qui pourraient être livrés dans nos différents sites.
- En encourageant notre personnel à pratiquer davantage de sport. Rappelons que les membres du personnel ont déjà la possibilité de pratiquer du sport en service, à concurrence de 4 heures par mois. J'envisage dans ce cadre de proposer une offre élargie d'**activités sportives collectives** (marche, course, yoga) qui seront organisées sur le lieu de travail ou au départ de celui-ci par des collaborateurs ayant les compétences sportives requises ou des externes. Le programme de ces activités sportives sera également diffusé au personnel via un onglet de notre Intranet.

OS 3.5. : Mettre en place une autre façon de travailler

- En transformant notre management en un **management encore plus humain** par l'organisation de formations, le partage de bonnes pratiques, la participation à des conférences... ;
- **En autorisant de manière structurelle le télétravail** (hors pandémie de Covid 19) pour les fonctions qui le permettent. Cette mesure fait également partie des projets en matière

de modernité et visera à raccourcir les durées de trajets domicile/travail parfois fort longs pour certains collaborateurs et de faciliter des périodes de concentration pour d'autres.

- En instaurant, dans certains cas (besoin de confidentialité, éliminer la tension pouvant être liée au « bureau du chef », instaurer un climat de confiance), des **réunions en dehors des bâtiments de la zone**, dans d'autres espaces plus conviviaux ;
- En organisant des « **entretiens en marchant** » permettant peut-être de briser les barrières et même d'être plus créatifs.

OS 3.6. : Améliorer le cadre de travail de nos collaborateurs

- En travaillant sur **l'embellissement des espaces publics et espaces communs de travail de nos différents bâtiments** (salles de réunion, réfectoires, salles de rédaction, hall d'entrée,...). Je compte associer notamment les « talents » de la zone de police à la démarche (ex : réalisation de photos, de peintures, mise en place de plantes,...).
- **En intégrant mieux le bien-être dans la conception de nos nouvelles constructions** (futur siège de la direction zonale ou nouvelle maison de police de Woluwe-Saint-Lambert). Ceci pourra notamment se faire en prévoyant une salle de repos pour le personnel qui a effectué des prestations de longue durée, un local d'allaitement, un espace détente, une salle de sport,....
- **En utilisant les meilleures pratiques ergonomiques** pour concevoir des environnements professionnels qui préservent la santé et le bien-être des membres du personnel, tout en améliorant la qualité du travail. (ex : poste de travail assis/debout, chaise de bureau adaptée à la nature du travail effectué, etc.).

OS 3.7. : Faciliter et organiser la rencontre des collaborateurs dans un autre contexte

- En évaluant la possibilité de mettre en place une **asbl (« comité des fêtes ») qui aura pour mission d'organiser des activités conviviales au profit des membres du personnel** (et de leur famille) et de veiller à récolter le budget ou une partie du budget nécessaire pour leur réalisation ;
- En **organisant des « moments de détente »** au sein de la zone durant lesquels les membres du personnel pourront apprendre à mieux se connaître et tisser du lien social. Ces initiatives pourront être encadrées par le comité des fêtes cité ci-dessous notamment.
- En accordant un **crédit d'heures et/ou un petit budget par service ou par département permettant d'organiser une activité pour les collaborateurs** pour une occasion choisie (lunch pour les départs à la pension de l'année, les réussites d'un examen, l'intégration des nouveaux collègues,...) ;
- En organisant un « **Family Day** » (journée de présentation du travail de notre zone au profit des membres de la famille de nos collaborateurs) qui sera envisagé seul ou en combinaison avec une journée portes ouvertes. Si nous optons pour la deuxième option, cette journée s'articulera en une matinée de présentation des services policiers aux citoyens et une après-midi consacrée aux familles des collaborateurs ou inversement.
- En mettant à disposition un **espace au sein de la zone où des cours/ sessions d'information pourraient être donnés par des collaborateurs talentueux** et ce, sans lien avec leurs compétences professionnelles (cours de photos, de peinture et autres). Le programme des cours sera diffusé au personnel via un onglet de notre Intranet.
- En installant un **Coffee corner dans chaque bâtiment de la zone**, espace convivial disposant d'un écran défilant. Ceci permettra aux collaborateurs d'échanger autour d'un café ou d'un thé tout en restant informé des dernières nouvelles zonales. La faisabilité de cette action doit être vérifiée étant donné le réel manque de place dans certains bâtiments.

OS 3.8. : Organiser une journée du bien-être

- Cette journée devra idéalement être planifiée **en septembre- octobre** en vue de rencontrer plusieurs objectifs. Elle serait **ouverte à tous les membres de notre personnel intéressés** par la matière du « bien-être au travail ». Mais elle pourrait aussi être ouverte à certains experts externes.
- Nous pourrions y tenir un **stand avec les membres de notre SIPPT** afin de présenter les activités de ce service aux membres du personnel et de leur permettre d'avoir une meilleure vue sur les actions possibles de notre SIPPT.
- A côté de cela, nous pourrions leur présenter des projets en lien avec les 7 domaines du bien-être au travail au travers d'**ateliers**. Certains de ces ateliers pourront être consacrés à des thématiques purement professionnelles : un stand consacré au recyclage des uniformes, un stand pour des entreprises externes intervenant dans le cadre de marchés publics en cours (ce qui entraînerait une transparence encore accrue vis-à-vis des collègues dans le choix des « produits »), etc. D'autres stands pourront traiter des sujets plus personnels et « humains ». On pourrait ainsi envisager d'y présenter les œuvres de collaborateurs ayant des talents artistiques cachés (expo photo, peintures, etc.), nous permettant ainsi d'atteindre un autre de nos objectifs, à savoir rencontrer les collègues dans un autre contexte (cfr supra).
- Un passage du SSDGPI (service social de la police) pourra être prévu lors de cette journée. Ce dernier pourra y présenter ses différents services et y être présent avec un foodtruck pour donner à cette journée un côté plus convivial.
- Cette journée pourrait être organisée en un point unique de la zone (une ou plusieurs fois) ou de manière itinérante sur les différents sites que compte notre zone.
- Comme cette journée sera organisée en septembre- octobre, toutes les **idées ou suggestions qui y seront récoltées pourront être utilisées pour enrichir le plan d'action annuel bien-être de l'année X+1**.

OS 3.9. : Positionner notre SIPPT comme un véritable fer de lance du « bien-être au travail des membres du personnel des services de police »

- En organisant une **journée d'étude et de réflexion sur le bien-être au travail au sein de la police**, journée qui pourrait être organisée en collaboration avec les autres zones de police bruxelloises, l'école de police (ERIP), l'École des métiers de la sécurité (Brusafe) ou la police fédérale. Elle pourrait notamment être accessible aux conseillers en prévention et dirigeants actifs dans notre police intégrée.

OS 3.10. : Faciliter la vie des collaborateurs en leur donnant accès à certains services extra-professionnels

- En évaluant, au travers d'un sondage, l'intérêt que les membres du personnel pourraient avoir pour la mise sur pied d'un **partenariat avec une société de titres service qui pourrait offrir certains services dans nos installations** tels que la création d'un point de collecte « titres service » pour le repassage.

5.4. Objectif stratégique 4 : renforcer notre efficacité²

L'efficacité touche au fonctionnement global de la zone et peut avoir une influence positive sur les autres objectifs retenus dans le cadre de ma lettre de mission.

Des modifications importantes sont déjà intervenues ces dernières années en vue d'augmenter notre efficacité, notamment en adaptant notre fonctionnement, en révisant certaines de nos procédures ou en renforçant la collaboration entre les services afin d'améliorer le service aux citoyens et les résultats opérationnels obtenus.

Parmi celles-ci, nous citerons notamment (liste non-exhaustive):

- **Une redistribution de la capacité a été réalisée dans le cadre de la révision de l'organigramme entrée en vigueur en mars 2019.**
- **Certains de nos processus de travail ont été revus en vue de les rendre plus efficaces et plus sûrs.** C'est notamment ainsi que nous avons décidé, lors de la révision de notre organigramme en mars 2019, de centraliser la gestion des personnes arrêtées dans une seule maison de police, celle d'Etterbeek. Cette décision n'a pu que pleinement se mettre en place et démontrer ses effets depuis le déménagement de notre maison de police d'Etterbeek vers ses nouvelles installations des Jardins de la Chasse en juin 2021. Celle-ci dispose d'un complexe cellulaire moderne et suffisant pour accueillir toutes les personnes arrêtées que notre zone est amenée à gérer.
Il a par ailleurs été décidé de mettre des « patrouilles locales de sécurité » (PLS) en place avec la capacité disponible des maisons de police, patrouilles qui sont orientées vers les phénomènes locaux de sécurité.
- Des **nouveaux horaires** ont été mis en place pour certains de nos services (service circulation, maisons de police...) en vue de renforcer la présence de nos policiers sur le terrain aux moments les plus adéquats pour la population et les plus propices selon les phénomènes prioritaires sur notre zone.
- Un **calendrier opérationnel** a été mis en place afin de permettre une meilleure planification à plus long terme.
- Une **augmentation de notre capacité réelle** a été opérée grâce à une politique de recrutement dynamique et à un travail sur notre image, passant ainsi de 534 collaborateurs engagés par la zone en 2017 à près de 580 début 2022.
- Le **département 'Coordination opérationnelle' a été créé** en vue de renforcer la collaboration opérationnelle entre les différents départements. Ce département organise notamment :
 - une réunion COPSE (**C**oordination et **O**rientation des **P**atrouilles, **S**urveillance et **E**vénements) hebdomadaire durant laquelle l'activité opérationnelle de la zone est parcourue avec tous les services opérationnels qui y contribuent ;
 - des opérations « flexi-Ops », opérations qui permettent une utilisation optimisée de la capacité opérationnelle afin de répondre très rapidement à un phénomène émergent ou d'utiliser de manière optimale la capacité disponible, notamment par la récupération de collaborateurs affectés à des opérations annulées ou mobilisés quelques heures pour un service d'ordre.
- Le **département stratégie et qualité a été créé**. Il regroupe en son sein les services zonaux œuvrant au développement de la politique ainsi qu'à l'amélioration continue de la qualité des services rendus à la population ainsi qu'aux autorités locales et régionales principalement.
- Le **département appui opérationnel a vu le jour** officiellement en mars 2019, ce qui a permis de rassembler les services d'appui dispersés dans différents départements, de proposer une réelle offre de service vers nos clients internes et externes et de libérer de la capacité dans les autres départements en leur apportant un réel soutien qui repose notamment sur des outils modernes et performants (caméras de surveillance, programme

² Quand nous utilisons le terme « efficacité » (faire les bonnes choses), nous visons aussi l'efficience (faire les choses correctement). Nous souhaitons donc faire les bonnes choses correctement !

d'analyse des images des caméras- briefcam, bodycams, ANPR...). Ce département recherche et développe des spécialités techniques qui répondent aux besoins des collègues sur le terrain (déploiement d'un chien dual purpose « Patrouille et stupéfiants », mise à disposition d'une caméra fixe temporaire,...).

- Tout ce qui touche de près ou de loin aux **moyens (personnel, matériel, télématique, finances) a été regroupé au sein du département de la gestion des moyens**. Ceci permet une plus grande transversalité entre ces 4 piliers importants dans le fonctionnement d'une zone de police.
- **6 des 8 directeurs de département ont déménagé avec le chef de corps, fin octobre 2020**, dans un bâtiment loué situé au centre de la zone de police, sur le rond-point Montgomery. Ceci facilite l'interaction entre les départements concernés.

Comme vous pouvez le constater, nous avons déjà mené plusieurs projets à bien durant ces 5 dernières années qui nous ont permis d'améliorer notre efficacité. Je pense cependant qu'il est important de poursuivre sur cette voie et que cela mérite bien de **consacrer un objectif à part entière à notre efficacité**. Plus que jamais, **les difficultés auxquelles nous sommes confrontés actuellement nous y poussent très clairement**. Pensons ainsi aux difficultés budgétaires auxquelles nous devons et devons faire face, au transfert régulier de missions du niveau fédéral (Justice, police fédérale...) vers les zones de police, aux nouvelles menaces et nouveaux défis auxquels nous sommes confrontés...

Les objectifs que nous nous fixons pour les 5 prochaines années en matière d'efficacité sont les suivants.

OS 4.1 : Augmenter la présence, l'implication et la visibilité sur le terrain de nos équipes

- **En redéfinissant notre plan de déploiement et la répartition des tâches entre nos différents services opérationnels**. Objectifs :
 - clarifier la répartition des tâches entre les services opérationnels que nos collaborateurs trouvent actuellement parfois trop floue ;
 - envoyer le personnel le plus adéquat sur une intervention, celui qui aura une réelle plus-value pour gérer une intervention précise ;
 - éviter de perdre du temps dans un transfert de dossiers entre services, en veillant à ce que le bon service s'occupe directement de celui-ci (lorsque c'est possible évidemment).
- Dans le cadre du point précédent, en pensant à **différer les interventions policières non-urgentes** qui peuvent l'être. L'efficacité et la qualité de celles-ci en seraient alors augmentées. Et cela présenterait aussi les avantages suivants :
 - Possibilité de les confier directement à la personne la plus adaptée ;
 - Planification de celles-ci aux moments qui conviennent le mieux tant à nos policiers qu'à nos citoyens ;
 - Meilleure préparation de ces interventions (récolte des informations sur les antécédents du dossier par exemple...);
 - Nos policiers seront moins pressés par le nombre d'interventions à traiter et pourront ainsi consacrer plus de temps aux citoyens et à leurs problèmes.
- En **engageant tous les services opérationnels et tous les moyens disponibles** pour lutter contre un phénomène criminel ou pour trouver la solution à un problème zonal récurrent. Ceci pourra notamment se faire au travers de la mise sur pied d'un plan d'action spécifique ou d'une opération particulière (développement des opérations Flexi-Ops exposées ci-dessus notamment).
- En transformant certains de nos **inspecteurs de quartier en véritable « régisseur » de leur quartier** qui dispose de temps pour s'occuper des problèmes d'insécurité et de qualité de vie dans son quartier et exercer la fonction de relais vers les services compétents pour certaines problématiques. Nous comptons dans ce cadre analyser comment nous pouvons

diminuer leur charge de travail administrative au bureau afin de leur permettre d'être davantage dans leurs quartiers.

- En fonctionnant avec des **Task force ponctuelles pour travailler sur certaines problématiques naissantes**. Celles-ci mobiliseront, généralement sous la coordination de notre département de la coordination opérationnelle, la capacité des différents départements qui peuvent contribuer à la solution du problème en apportant leur connaissance de celui-ci, les informations disponibles, leur expertise, leurs moyens...
- En veillant à ce que **la bonne personne occupe la bonne fonction** afin de garantir une motivation et un engagement maximum de nos collaborateurs. Nous veillerons aussi à essayer de limiter autant que faire se peut le personnel exempt pour une longue durée en lui proposant par exemple une fonction plus adaptée à son problème dans laquelle il/ elle s'épanouir et ce, tout en respectant son état de santé. Ce point est également évoqué dans l'objectif « bien-être ».

OS 4.2. : Améliorer la fonction « ILP » (Information Led Policing ou police guidée par l'information) au sein de notre zone de police

- En faisant **évoluer notre fonctionnement en tenant compte de l'émergence de certains phénomènes criminels**. Ceci peut se traduire au niveau de la capacité consacrée aux phénomènes contre lesquels nous devons lutter, à la rédaction et l'évolution de nos plans d'action, à l'organisation d'opérations, à la rédaction de nouvelles procédures...
- En réalisant de manière systématique un **débriefing** mettant en évidence les points forts et les points faibles **de nos interventions difficiles/ sensibles et des actions mises en place** ainsi que des résultats obtenus. Ceci permettrait, en cas d'échec, d'apprendre de nos erreurs, mais également, en cas de succès, de féliciter et valoriser les collaborateurs ayant participé à l'action.
- En **récoltant et en analysant les informations vérifiées disponibles** de manière systématique avant de se rendre sur le terrain (dans le cadre d'une enquête de vérification de domicile par exemple) ;
- En réalisant des **folders d'informations** regroupant toutes les informations nécessaires dans le cadre d'une **problématique particulière** (numéros de téléphone utiles, personnes de contact...), ce qui pourrait faciliter le travail de notre personnel opérationnel et lui faire gagner du temps ;
- En assurant une **communication efficace en interne comme en externe sur les résultats** des actions mises en place lorsque cela est possible ;
- En facilitant le travail de nos **inspecteurs de quartier, et plus particulièrement de nos « régisseurs de quartier »**, en organisant des réunions régulières entre ceux-ci et la hiérarchie voire les partenaires externes (services communaux...) dans le but de les soutenir et de faciliter l'échange et la transversalité des informations ;
- En améliorant encore **l'échange d'informations** entre nos services et équipes pour un suivi meilleur et plus rapide des informations et interventions (ex : assurer le lien entre les services opérant de nuit et de jour par exemple, échange entre les équipes d'intervention et la recherche). Ceci se fera en évaluant la possibilité d'améliorer notre briefing opérationnel, en augmentant le nombre de rapports d'information (RIR, RAR...) rédigés, en utilisant tous les outils à notre disposition pour enregistrer/ partager les informations disponibles (FOCUS, WoCoDo...).
- En privilégiant **l'encodage unique des informations** et en veillant à éviter les ré-encodages inutiles en recourant aux technologies les plus adaptées.

OS 4.3. : Continuer le travail de révision des processus dans un but d'optimisation et de simplification

- En redéfinissant notre **plan de déploiement** (Cfr ci-dessus) ;
- En poursuivant le travail qui a été initié au niveau des **synergies entre nos services** ;

- En rédigeant des **checklists** mises à disposition des collaborateurs via notre Intranet pour leur faciliter la lecture et la compréhension des **nouvelles législations et réglementations** notamment et surtout l'application qui en est demandée ;
- En poursuivant le projet très important de rédaction du « **roadbook zonal** », règlement d'ordre intérieur qui reprend, sous forme de fiches pratiques, les règles en vigueur au sein de notre zone de police ;
- En **facilitant l'encodage des procès-verbaux dans l'ISLP** notamment, par le biais de modèles de PV types pour les différents phénomènes que nous avons à traiter. Idéalement, cela devrait se faire au sein de notre zone mais également à un niveau plus régional, entre les 6 zones de police bruxelloises.
- En veillant à la mise en œuvre optimale de la nouvelle **note zonale de service relative à l'engagement du personnel dans le cadre des missions « Capacité hypothéquée (Hycap)» et « Gestion négociée de l'espace public (GNEP) »** en vue de garantir le personnel nécessaire dans le cadre de ces missions ;
- En mettant à disposition du département de coordination opérationnelle un **outil** lui permettant d'avoir une **vue directe sur la capacité quotidienne disponible**. Cet outil constituerait une plus-value réelle pour notre service de la coordination opérationnelle et épargnerait de nombreux appels téléphoniques ou mails nécessaires à l'heure actuelle pour obtenir les informations sur la capacité disponible au sein des services.

OS 4.4. : Analyser les améliorations possibles au niveau de notre organisation en vue de la rendre plus efficace encore

- En évaluant les **adaptations éventuellement nécessaires à apporter à notre organigramme** (dernière version de novembre 2020) ;
- En analysant la **charge de travail de nos 3 maisons de police** et en proposant des pistes de rationalisation possibles ;
- Parmi les adaptations possibles, nous pensons d'ores et déjà à :
 - la possibilité de **centraliser et/ou rationaliser les cellules de coordination** actuellement prévues à l'organigramme. Nous évaluerons la possibilité d'en fusionner certaines afin de permettre une meilleure collaboration, un gain de capacité mais aussi d'efficacité et de temps (dans le cadre de la recherche de personnel disponible pour certaines actions notamment).
 - une **plus grande polyvalence du personnel des Maisons de police (ou de certains membres du personnel)**. Nous allons analyser la possibilité d'aller vers un seul profil, plus polyvalent, pour le personnel de nos maisons de police. Nous ne distinguerions donc plus le personnel du service accueil de celui du service quartiers. Cela pourrait nous offrir une plus grande souplesse d'organisation du travail. Nous pourrions nous inspirer de l'expérience mise en place à l'antenne de Louvain en Woluwe dont nous sommes plus que satisfaits.

OS 4.5. : Utiliser de manière optimale les moyens technologiques

- En garantissant le meilleur **fonctionnement des dits moyens** adapté à nos besoins et en formant les collaborateurs à leur utilisation. L'objectif étant de diminuer la charge administrative pour notre personnel opérationnel afin de lui permettre d'être un maximum à l'extérieur, sur le terrain.
- En mettant à **disposition des citoyens des outils qui leur permettent d'entrer plus facilement en contact avec nous** (site internet, possibilité de prendre rendez-vous de manière digitale...). Ces deux derniers points sont développés plus en détails dans l'objectif « modernité ».

OS 4.6. : Garantir la meilleure communication et collaboration externe possibles

- En développant encore la **collaboration avec les partenaires existants**, comme les autres zones de police bruxelloises ou les gardiens de la paix entre autres, et en **recherchant de nouveaux partenariats** pour disposer du panel le plus large de compétences et d'actions possible à mettre en place, le tout dans un concept de sécurité intégrée.
- En organisant **des échanges entre zones de police ou entre partenaires**. Pourquoi ne pas envisager, par exemple, un « vis ma vie » entre zones de police ? Nous pouvons ainsi envisager des échanges entre services (brigades cyclistes, brigades canines, inspecteurs de quartier notamment) qui favoriseraient les échanges de bonnes pratiques. Nous continuerons à nous engager dans le « réseau Intersection Belgique » qui nous permet de découvrir certains projets mis en place au sein d'autres zones ou de la police fédérale.
- En réfléchissant aux possibilités de **partenariats** qui pourraient être mises en place **avec nos citoyens** afin de les impliquer davantage dans la gestion de LEUR sécurité. Nous pensons plus particulièrement au renforcement des partenariats locaux de prévention (PLP) existants, à la création de nouveaux PLP, à la sélection et la formation de citoyens volontaires qui pourraient effectuer certaines tâches avec ou pour nous (audits de techno-prévention...), à la création d'un réseau de citoyens volontaires qui pourraient appuyer nos services dans le cadre de la gestion des situations d'urgence...

5.5. Objectif stratégique 5 : une zone de police plus moderne

Ces dernières années, notre zone de police, qui avait un retard sérieux en la matière, a bien investi en matière de recours aux et d'utilisation des nouvelles technologies.

Ce fut le cas dans le cadre de **notre fonctionnement purement interne** pour faciliter :

- **notre travail** : installation du wifi dans les bâtiments, création de copy corners... ;
- **les contacts entre collègues** : mise à disposition d'une messagerie moderne, mise à disposition de la suite office 365....

Mais nous avons aussi renforcé l'utilisation de la technologie dans le cadre de :

- **nos missions policières** : évolution vers le travail mobile pour les équipes sur le terrain, gestion moderne et digitale de celles-ci (Fleet complete police, Focus...), élargissement et modernisation de la vidéo-surveillance, recours aux caméras ANPR, développement d'un registre digital des personnes arrêtées, utilisation du programme District Team pour les inscriptions des nouveaux habitants... ;
- **nos relations avec les citoyens** : modernisation de nos infrastructures, recours à des canaux digitaux de communication...

Cette mise à disposition de nouveaux moyens technologiques et la formation qu'elle nécessite ont encore été **accéléérées par la pandémie de Covid 19**. Celle-ci nous a en effet contraints à développer le **télétravail** pour une partie de nos collaborateurs en leur mettant à disposition les outils nécessaires (PC portables, application permettant de se réunir en vidéo-conférence telle que Teams...).

Ces nombreuses acquisitions et installations de matériel n'auraient pu se faire sans un **renfort considérable de notre service télématique/ ICT**. C'est ainsi que nous avons augmenté le nombre de collaborateurs composant ce service et que nous avons la chance, depuis début 2018, de compter sur le renfort d'un manager ICT détaché d'Irisnet qui en a pris la tête. Ceci nous a notamment permis de **définir et de déployer une réelle vision ICT et nouvelles technologies**.

Il est bien évident que la modernité ne se résume pas qu'aux nouvelles technologies. J'estime ainsi qu'une organisation qui se veut moderne doit aussi consacrer l'attention nécessaire au **développement durable**. Différentes initiatives ont déjà été prises par notre zone en la matière telles que :

- la prise en compte de celui-ci dans les nouveaux projets immobiliers de la zone (économie d'énergie, basse énergie, valorisation de l'eau, ...);
- L'utilisation des transports en commun et des vélos électriques acquis en vue d'encourager les « déplacements verts » des collaborateurs ;
- La création des copy corners en vue de remplacer les (trop) nombreuses imprimantes présentes dans notre zone ;
- La rationalisation de notre parc informatique en travaillant sur la virtualisation de nos PC (un seul PC pour travailler sur le réseau interne et sur le web).

Enfin, la modernité, c'est aussi se pencher sur **l'efficacité de notre fonctionnement** ; c'est voir si nous faisons bien les bonnes choses, sans y consacrer trop de temps ni trop d'argent. C'est ainsi que durant les dernières années, nous avons :

- Élaboré un nouvel organigramme, qui est en vigueur depuis mars 2019, et revu notre fonctionnement (Cfr objectif « efficacité ») ;
- Créé un service appui technique au sein du département appui opérationnel ;
- Adapté les horaires de certains de nos services (service circulation, maisons de police...) en vue de mieux les faire correspondre aux besoins de notre population et aux réalités opérationnelles ;
- Analysé, adapté et modernisé certaines de nos procédures de travail et la synergie entre nos services.

Dans ce domaine aussi, nous sommes conscients que le chemin parcouru est important mais que nous sommes encore loin d'être arrivés à destination.

Il est cependant important de tenir compte des capacités budgétaires qui seront les nôtres durant ce 2^e mandat (Cfr supra).

Nous tenterons donc de proposer ci-dessous de nouveaux projets en matière de modernité pour les 5 prochaines années mais **en veillant à ce qu'ils n'engendrent pas de trop grandes dépenses supplémentaires ou à ce que les dépenses engendrées nous permettent d'économiser sur d'autres postes, rendant ainsi l'opération positive ou au moins nulle sur le plan budgétaire !**

Il est par ailleurs important de souligner que cette recherche de la modernité doit avoir pour **objectif final de mieux rencontrer les demandes de notre population, de mieux la servir et de renforcer notre proximité avec elle.** Nous devons donc **veiller à ce que cette modernité et les évolutions technologiques mises en place ne créent pas l'effet inverse**, le policier étant tellement concentré sur sa tablette qu'il en oublie d'entrer en interaction avec les citoyens !

OS 5.1. : Développer plus encore les nouvelles technologies utilisées au sein de la zone

- En réalisant le **projet bodycams** au sein de la zone de police, projet déjà cité et développé dans les objectifs précédents ;
- En **équipant nos policiers de terrain de tablettes connectées** permettant certaines vérifications et rédactions directement sur le terrain et leur évitant d'encoder les informations recueillies à leur retour en maison de police. Le gain de temps ainsi obtenu pourrait être mis à profit en travail de terrain plutôt qu'en travail administratif.
- **En poursuivant le développement de notre réseau de caméras de surveillance.** Ceci se fera en étroite collaboration avec nos 3 communes mais aussi avec la Région Bruxelles-capitale qui offre certaines perspectives sur ce plan. Ce développement se fera tant au travers des caméras fixes que de nouvelles caméras fixes temporaires, plus modernes et plus mobiles encore. Mais la modernité ne se traduira pas uniquement dans l'acquisition de nouveau matériel. Elle se concrétisera également dans une analyse toujours plus moderne et pointue des images récoltées grâce à ces caméras. Dans le but de faciliter et accélérer le travail d'enquête notamment. Et tout cela, bien évidemment, dans le cadre de la législation relative à la protection de la vie privée et sous l'œil attentif de notre Data protection officer (DPO).
- En encourageant une **meilleure utilisation des moyens ANPR** acquis ces dernières années ou à acquérir par notre zone de police. Nous disposons actuellement de deux caméras ANPR (une sur véhicule et une sur remorque de signalisation). Nous envisageons l'acquisition d'une 3^e caméra pour véhicule. Nous pouvons par ailleurs recourir aux données récoltées par les caméras ANPR installées par les autorités fédérales et régionales. Il est donc important que ces caméras soient utilisées avec les données les plus récentes disponibles et que nous utilisions de manière optimale les informations qu'elles enregistrent en vue de mieux orienter nos opérations et de nourrir nos enquêtes judiciaires.
- En **offrant la possibilité de prise de rendez-vous digitale** aux citoyens, que ce soit pour déposer une plainte au sein de nos services accueils, pour un rendez-vous avec leur inspecteur de quartier ou notre service prévention. Ce point a été développé plus avant dans le cadre de la proximité.
- **En finalisant la mise en œuvre du système de gestion digitale des pièces à conviction** (application PACOS) et l'acquisition de moyens (armoires sécurisées...) qui nous permettront de gérer ces pièces de manière moderne mais aussi et surtout sûre ;
- En **garantissant l'interconnectivité des logiciels/moyens** équipant nos policiers de terrain ou nos maisons de police et ce, dans le but de permettre un encodage unique des données et d'éviter les pertes de temps inutiles;

- En **recourant davantage aux drones de la police fédérale**, ce qui nous permettra, notamment dans le cadre de certaines missions de police administrative ou judiciaire, d'avoir une vue à distance sur des situations potentiellement dangereuses et ce, sans exposer nos policiers. Vu le nombre de drones disponibles et la réserve formulée ci-dessus, nous estimons qu'il n'est pas nécessaire, actuellement, d'acquérir notre propre drone.

OS 5.2. : Mieux (in)former les collaborateurs chargés d'acquérir, d'installer mais aussi d'utiliser des nouvelles technologies

- En **développant notre capacité « Recherche et développement » (R&D) en matière de nouvelles technologies** en vue de rencontrer les objectifs qui sont les nôtres en la matière, et notamment :
 - une plus grande digitalisation de notre travail ;
 - une diminution de la charge de travail administrative pour notre personnel ;
 - un accès facilité pour nos citoyens ;
 - ...
 Il serait intéressant de voir si ce travail ne peut pas se faire de manière centralisée et coordonnée au niveau régional, étant donné que cette capacité est nécessaire dans les 6 zones de police.
- En permettant aux collaborateurs chargés de l'acquisition et de la sélection des moyens matériels (technologiques notamment) de **se tenir informés voire formés sur les tous derniers produits disponibles sur le marché** qui peuvent faciliter et/ou accélérer le travail de notre personnel de terrain. Il est primordial, étant donné le développement fulgurant des nouvelles technologies proposées sur le marché, d'acquérir la dernière génération du matériel adéquat disponible sous peine de devoir très rapidement renouveler le « parc » à disposition. Cette (in)formation devra aussi nous permettre de nous assurer que les moyens acquis pourront évoluer facilement sans devoir les remplacer sans cesse.
- En **développant les connaissances et compétences notamment de notre service appui technique**, service qui travaille en permanence avec des nouvelles technologies et au sein duquel il est particulièrement important de rester « au goût du jour » en matière de nouvelles possibilités offertes par le marché ;
- En ayant une attention toute particulière pour la **formation de nos collaborateurs amenés à utiliser ces nouvelles technologies**. Il n'y a en effet rien de plus frustrant que de recevoir du nouveau matériel qui est censé faciliter le travail de nos collaborateurs mais qui engendre finalement une charge de travail supplémentaire et/ ou du stress par manque de formation et d'un mode d'emploi adapté.

OS 5.3. : Moderniser notre infrastructure

- En effectuant des **travaux importants au sein de notre maison de police de Woluwe-Saint-Pierre** afin de la rendre conforme aux normes en matière de sécurité mais d'offrir également des espaces de travail plus adaptés à nos collaborateurs ;
- En mettant **notre infrastructure en ordre par rapport aux recommandations formulées dans le cadre des analyses de risques Terrorisme** ;
- En **travaillant à la construction d'un nouveau bâtiment pour la direction zonale** sur notre site de l'antenne Etterbeek située avenue de la Force aérienne à Etterbeek. Celui-ci nous permettra de disposer enfin d'une infrastructure moderne regroupant l'ensemble de la direction zonale et offrant un confort digne du 21^e siècle à nos collaborateurs.
- En collaborant avec la commune de Woluwe-Saint-Lambert à la **construction d'une nouvelle maison de police Woluwe-Saint-Lambert** sur le site de l'Athénée Royal avenue Jacques BRELL.

OS 5.4. : Veiller à adopter une attitude plus écologique/durable dans tous les aspects de notre travail

- En rédigeant une **note synthèse** dans laquelle nous exposerons notre **vision sur le développement durable au sein de notre zone de police** ;
- En nous inscrivant, lors du **renouvellement de notre charroi, dans une politique plus écologique** encore :
 - En acquérant des véhicules électriques lorsque c'est opérationnellement faisable et pour autant que le coût de ces véhicules soit raisonnable ;
 - En installant progressivement des bornes de recharge pour véhicules électriques dans nos infrastructures (marché régional SIBELGA par exemple) ;
 - En augmentant encore le nombre de moyens de déplacement de mobilité douce (vélos électriques essentiellement) ou de deux-roues en remplacement de voitures.
- En appliquant systématiquement une réflexion écologique et développement durable lors de la **construction de nos nouveaux bâtiments et la rénovation des bâtiments existants**;
- En analysant les possibilités d'**économiser l'énergie ou notre consommation de carburant** là où c'est possible, par exemple en réalisant un audit en la matière.

OS 5.5. : Ouvrir notre zone de police à de nouveaux partenariats

- En approfondissant encore les **possibilités de collaboration** avec les autres zones de police bruxelloises, la police fédérale, les services de prévention communaux ou les services communaux en vue de travailler ensemble là où c'est possible et d'éviter les pertes de temps en se répartissant le travail ;
- En systématisant le recours au **benchmarking**. Glaner des idées nouvelles mises en pratique dans un autre pays ou une autre région constitue effectivement une source d'inspiration positive et permet de gagner du temps et de l'argent, de bénéficier d'une expertise antérieure et d'éviter de tomber dans certains pièges ;
- En lançant des **partenariats avec les universités**, soit en proposant, en nous associant ou en exploitant des études menées par ces dernières sur des thèmes qui nous intéressent, soit en faisant appel à des universitaires (stagiaires ou pas) qui pourraient réaliser une thèse/une étude sur un sujet défini par nos soins ;
- En renforçant certains **partenariats avec des firmes (de sécurité) privées**, en encadrant ceux-ci pour rester dans le cadre légal strict défini. Le fait de confier certaines tâches à des sociétés privées (entreprises de gardiennage notamment) permettrait de nous concentrer sur des tâches policières qui nous incombent exclusivement et pour lesquelles nous ne disposons pas toujours du temps nécessaire. Comme mentionné ci-dessus, il faut cependant veiller à ce que ceci nous permette, à la fin du processus, d'économiser de l'argent ou à tout le moins de ne pas en dépenser plus.

OS 5.6. : Renforcer une approche moderne du management

- En **sensibilisant nos cadres dirigeants à la nécessité d'adapter leur management** en tenant notamment compte des besoins de leurs collaborateurs. Comme nous le développons en détails dans l'objectif consacré au bien-être, il est important que nos collaborateurs soient heureux de venir travailler dans notre zone et fiers d'y appartenir. Il est donc important qu'ils se sentent impliqués dans la gestion de LEUR zone de police. Ceci passe par :
 - la création de groupes de référence/ groupes de travail qui rassemblent des représentants des membres du personnel et qui sont consultés lorsque nous devons faire certains choix (acquisition de matériel...);
 - la réalisation de sondages au sein du personnel ;
 - la réalisation d'analyses de risques ;
 - etc.

Nous devons bien évidemment évaluer quels sont les **besoins en formation** pour permettre à nos cadres dirigeants d'évoluer dans ce sens (pour ceux qui n'adoptent pas encore ce type de management) et de se sentir heureux dans la fonction (parfois difficile) qu'ils exercent.

- En réfléchissant aux initiatives possibles en matière de :
 - **gestion des carrières** telles que le coaching des cadres mais aussi des membres du personnel qui marquent leur volonté de se réorienter (possibilité de stage interne) ou de progresser vers un autre cadre (possibilité d'assumer des responsabilités du cadre supérieur, accompagnement personnalisé...);
 - **knowledge management** (plan de formation, parcours de formation...).
- En structurant le **télétravail** pour les fonctions qui le permettent. Le télétravail s'est imposé avec la pandémie et la zone de police a eu l'occasion d'évaluer les bonnes pratiques en la matière. Structurer le télétravail permettrait effectivement de faciliter la vie des collaborateurs habitant loin de leur lieu de travail (moins de déplacements= moins de fatigue, moins de stress...) et permettrait sans aucun doute de fidéliser encore nos collaborateurs. Ce projet figure également dans les éléments cités dans le cadre de notre objectif « bien-être ».

6. Approbation de la présente lettre de mission

Signataires

Le 02-05-2022

Le rédacteur,

1CDP Michaël Jonniaux
Chef de corps

Pour accord par les membres du collège de police après validation en conseil de police du
17-06-2022

Vincent De Wolf
Bourgmestre Etterbeek

Olivier Maingain
Bourgmestre Woluwe-St-Lambert
Président du collège de police

Benoit Cerexhe
Bourgmestre Woluwe-St-Pierre