

# **Le manuel de rédaction du Plan Zonal de Sécurité 2009-2012**

Direction des relations avec la police locale (CGL)

octobre 2007

# Colophon

## Groupe de travail national

### **Pour les instances approbatrices**

*Benjamin Kouff, SPF Intérieur, DGSPS*  
*Christel Defever, Service de Politique Criminelle, Ministre de la Justice*  
*Fabienne Polain, Service de Politique Criminelle, Ministre de la Justice*  
*Jacques Ickx, SPF Intérieur, DGSPS*

### **Pour la commission permanente de la police locale**

*CP Paul Spaens, Secrétaire adjoint*

### **Pour la police locale**

*CDP Alain De Laender, Chef de corps ZP Polder*  
*CDP Christian Demarez, Chef de corps ZP Les 3 Vallées*  
*Conseillère Ellen Tack, Collaboratrice Politique Policière, ZP Herko*  
*CDP Franky Mervielde, Chef de corps ZP Maldegem*  
*CDP Jan Vanhauwere, Chef de corps ZP Herko*  
*CP Linda Ernon, Direction des Opérations ZP Berlaar-Nijlen*  
*CP Manfred Theissen, Officier de Politique Policière ZP Weser-Gohl*  
*INPP Nico De Baene, Collaborateur Politique Policière ZP Maldegem*  
*CP Patrick Dendooven, Direction de la Politique Policière ZP Ostende*  
*CP Richard Debrue, Officier de Politique Policière ZP La Louvière*

### **Pour la police fédérale**

*CP Bernard Goffin, Officier de Politique Policière, DCA Liège*  
*CDP Dirk Delarue, Chef de service de la Cellule du Plan National de Sécurité*  
*CDP Jos Vandenbossche, Officier de Politique Policière, DCA Gand*  
*CP Tom De Saveur, Cellule du Plan National de Sécurité*

### **Pour CGL**

*CP Marc Geets, responsable du projet, Chef du Service de la Politique Policière (ff), détaché ZP Minos*  
*Conseillère Marylène Decolle, responsable du projet, Service de la Politique Policière*  
*CP Valère Huveneers, expert technique du projet, Service de la Politique Policière*

## Collaborateurs du Service de la Politique Policière de CGL

*Assistant Bart Van Loosveldt*  
*Conseiller Benoît Weytsman*  
*CP Claude Jeanmotte*  
*CP David Cummins (mutation vers DGS entre-temps)*  
*CP Jean-Pierre Devos*  
*INPP Marc Walravens*  
*CP Nathalie De Grootte*

Nous remercions tout particulièrement le groupe de travail "ZPP EFQM<sup>1</sup>" qui fut une source d'inspiration.

Police Fédérale – Commissariat Général – Direction des relations avec la police locale (CGL)

Avenue de la Couronne 145  
 1050 Bruxelles  
 Tel. 0032/2/6448929 - Fax 0032/2/6448940  
[www.infozone.be](http://www.infozone.be)

*Sous la direction du CDP Jean-Marie Van Branteghem (anciennement Directeur CGL – actuel DGS) ainsi que du CDP Jacques Philippaerts, Directeur CGL (ff)*

<sup>1</sup> Province du Brabant Flamand (accompagnateur de processus) – ZP Tarl (présidence du groupe) – ZP Dilbeek – ZP Sint Pieters Leeuw – ZP Pajottenland – ZP Halle – ZP Herko

# Avis à l'utilisateur

Avis à l'utilisateur de ce manuel,

Que vous soyez chef de corps, collaborateur à la politique policière, accompagnateur de processus, ou simplement celui à qui cette tâche a été confiée (partiellement ou entièrement),... le simple fait de lire ce texte signifie que, selon toute vraisemblance, vous faites partie du voyage.

Le temps est en effet venu d'élaborer le 3<sup>ème</sup> Plan Zonal de Sécurité de votre zone.

## CADRE LEGAL

La Loi sur la Police Intégrée (LPI) stipule notamment que le Conseil Zonal de Sécurité est chargé de préparer, de définir et d'évaluer le Plan Zonal de Sécurité.<sup>2</sup>

Le chef de corps quant à lui porte la responsabilité de l'exécution de la politique policière locale, et plus particulièrement de l'exécution du Plan Zonal de Sécurité.<sup>3</sup> Concrètement, c'est principalement le chef de corps (et/ou le(s) collaborateur(s) à la politique qu'il a désigné(s)) qui prépare le plan de police et qui en pilote pour ainsi dire sa rédaction.

## FINALITE

Une des missions légales de CGL consiste à: *"fournir un appui méthodologique au développement et à la mise en œuvre du concept de cycle local de politique policière visant la qualité et orienté vers la communauté"*.<sup>4</sup>

La facilitation et la rédaction du présent manuel s'inscrit tout à fait dans cette mission. Jusqu'à présent, de concert avec ses partenaires, CGL a développé un certain nombre de concepts et d'instruments d'appui et ce tant dans le cadre de la gestion optimale que pour la politique policière en particulier.<sup>5</sup>

Etant donné que ce sont principalement les attentes des utilisateurs finaux qui sont sujets au changement, un caractère évolutif a été conféré à ces documents et outils. L'action "d'améliorer et d'innover" sans cesse est devenue inhérente à la société actuelle.

Le canevas pour la rédaction du Plan Zonal de Sécurité n'échappe pas à cette règle. La dynamique, créée entre autres par la circulaire CP2 et le Texte vision "Vers l'excellence dans la fonction de police", implique une évolution de la structure de ce plan de la police locale.

La rédaction du plan est le produit d'un processus, à savoir le résultat d'une série d'activités successives ajoutant chacune une valeur ajoutée. Cette plus-value réside justement dans un déroulement de qualité de ces étapes.

C'est pourquoi le CD propose un éventail de méthodologies possibles ainsi que des bonnes pratiques disponibles à CGL.

## PHILOSOPHIE

La circulaire CP2<sup>6</sup> offre dans son annexe un cadre de référence pour le développement organisationnel de la police locale, comme outil pour la vision stratégique à long terme. Ce cadre est basé sur un modèle de management qui a été adapté à la police intégrée: le modèle de management "EFQM Police belge".

La vision de la police intégrée sur "l'Excellence dans la fonction de police"<sup>7</sup>, telle qu'elle a été présentée à Bruxelles en juin 2007, a pour but de créer un nouveau cadre pour les prochains cycles de politique policière de la police intégrée, structurée à deux niveaux. Ce texte vision doit permettre d'intégrer les aspects essentiels de "l'Excellence dans la fonction de police" dans les nouveaux plans policiers (PZS et PNS) tout comme dans le fonctionnement policier concret.

Les plans respectifs donnent à la police bien plus que la direction à suivre. Ils offrent aussi la possibilité de la guider en tant qu'organisation sur le chemin "l'Excellence" dans la fonction de police (orientée vers la communauté, guidée par l'information et optimale).

En la matière, le modèle de management "EFQM police belge" est un outil permettant de viser la gestion optimale. Etant donné que ce Plan Zonal de Sécurité traite de la contribution de la police locale à la sécurité intégrale, sous la direction des autorités policières locales, il peut être considéré comme un "Plan Policier Zonal".

<sup>2</sup> Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, *M.B.*, 5 janvier 1999. Art. 35-37.

<sup>3</sup> Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, *M.B.*, 5 janvier 1999. Art. 44.

<sup>4</sup> A.R. 14 novembre 2006 relatif à l'organisation et aux compétences de la police fédérale, *M.B.*, 23 novembre 2006.

<sup>5</sup> Par exemple l'outil *tableaux de bord*, l'outil *rapport annuel selon EFQM*, l'outil *évaluation de fin de cycle*, publiés sur [www.infozone.be](http://www.infozone.be)

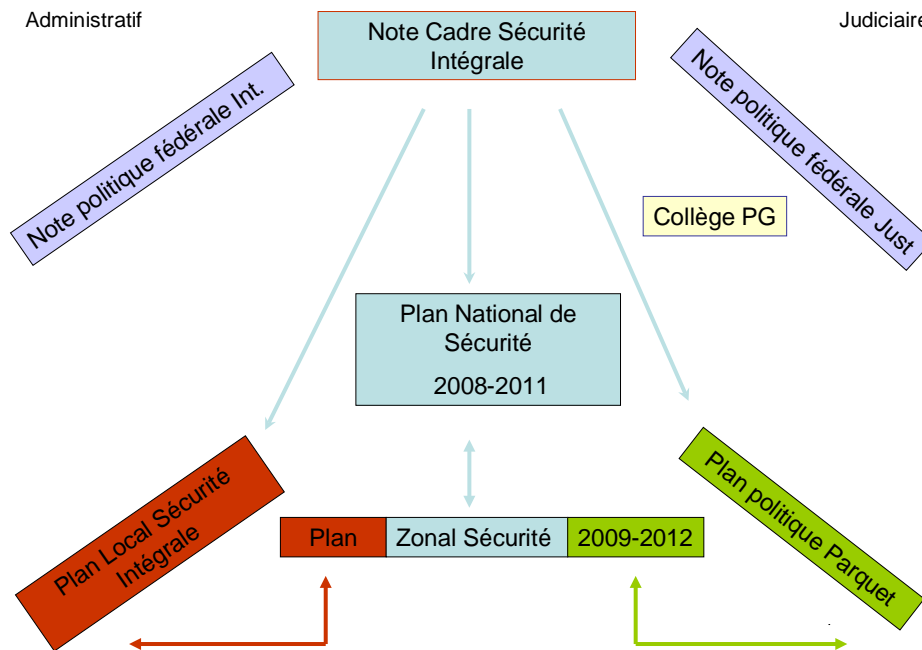
<sup>6</sup> Circulaire ministérielle CP2 du 3 novembre 2004 visant à encourager le développement organisationnel de la police locale axée sur la police de proximité, *M.B.*, 29 décembre 2004.

<sup>7</sup> Texte vision "Vers l'excellence dans la fonction de police", Partie I, proposé lors de la conférence internationale Govsec les 6 et 7 juin 2007 à Bruxelles, aux éditions *Politeia*.

Les initiatives légales visant un changement du nom officiel dans les articles de la LPI<sup>8</sup> concernés sont un encouragement supplémentaire aux autorités pour l'élaboration d'un "Plan Local de Sécurité Intégrale", qui trouve ses fondements dans la "Note Cadre de Sécurité Intégrale" (= le plan de sécurité intégrale du gouvernement fédéral)<sup>9</sup>.

Les dénominations "Plan Zonal de Sécurité" et "Plan National de Sécurité" sont toujours les seules officielles à l'heure actuelle. La Note Cadre de Sécurité Intégrale de 2004<sup>10</sup> suggère néanmoins pour le futur l'emploi des notions de PPZ et PPN. Le texte vision de la police intégrée "Vers l'excellence dans la fonction de police"<sup>11</sup> et le Plan National de Sécurité 2008-2011 de la police fédérale font également apparaître cette notion de plan policier. Ainsi le lien de subordination d'un plan policier à une sécurité intégrale est-il mis en exergue.

Le "Plan policier zonal" tient compte du "Plan policier national" et s'intègre aux Plans de Sécurité Intégrale des communes et aux Plans de Politique des Parquets.



## MISE EN GARDE

Le présent document commente les divers chapitres et rubriques à compléter. Il est clair que les cycles de politique policière précédents ont déjà fourni pas mal d'inspiration et d'idées créatives. Pour éviter de "réinventer l'eau chaude", vous retrouverez sur ce CD tout ce qui a été fourni par les zones en la matière à CGL.

Pour répondre à un certain nombre de suggestions recueillies lors de la consultation des parties prenantes sur cet outil, nous donnons pour certains aspects quelques exemples pratiques **généraux**. L'intention n'est nullement d'entraver la spécificité locale, mais plutôt de susciter une certaine créativité. D'une part, avoir une **structure uniforme** est nécessaire pour faciliter les processus d'approbation du PZS, d'évaluation (ou rapports intermédiaires), de travail en réseaux et d'échange des bonnes pratiques. Pensez que bon nombre de personnes liront votre plan (et beaucoup d'autres plans), pour diverses raisons parfois bien divergentes. C'est la raison pour laquelle il est recommandé de suivre la structure proposée. Partons donc du principe de base que si l'essence et la synthèse des étapes parcourues trouvent leur place dans le corps du plan, il est plus judicieux de transférer en annexe tous les autres documents de travail complémentaires.

D'autre part, en tant qu'auteur (du PZS), il est indispensable que vous disposiez de suffisamment de liberté et de créativité pour faire émerger la spécificité de votre corps de police. Il est vrai qu'il s'agit des 3<sup>ème</sup> plans de politique policière et l'expérience vous a apporté le savoir faire.

<sup>8</sup> Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, *M.B.*, 5 janvier 1999. Art. 35 et seq.

<sup>9</sup> Brochure "Vers une politique locale de sécurité intégrale", SPF Intérieur, Direction générale de la Sécurité et de la Prévention.

<sup>10</sup> Note Cadre de Sécurité Intégrale du 30-31 mars 2004.

<sup>11</sup> Texte vision "Vers l'excellence dans la fonction de police", Partie I, proposé lors de la conférence internationale Govsec les 6 et 7 juin 2007 à Bruxelles, aux éditions *Politeia*.

**COLLABORATION ET APPROCHE INTEGREE**

L'outil actuel est le produit d'un accord de coopération entre d'une part les instances "approbatrices" (SPC Min. Justice et SPF Intérieur), et d'autre part les représentants de la police locale: une dizaine de zones de police ainsi que la CPPL, et la police fédérale, à savoir CGL, CGC/PNS et 2 DCA. Entre le mois de mars 2006 et le mois de septembre 2007, ce groupe de travail national s'est réuni 6 fois en réunion plénière, en alternance avec des consultations individuelles et des concertations plus techniques en petit comité. En outre, au cours de la période mai et juin 2007, sur la base d'une proposition de texte commune, un sondage a été effectué auprès des 197 chefs de corps, de tous les Dirco's, des réseaux actifs de développement organisationnel, d'un certain nombre de figures clés représentatives des autorités administratives et judiciaires. Dans le manuel, nous avons tenté de tenir compte au maximum des remarques et/ou suggestions formulées.

Nous vous souhaitons bon courage !

Au nom du groupe de travail national,

Marylène Decolle, conseillère, Service Politique  
Policrière

CP Marc Geets, Chef de Service ff, Service Politique  
Policrière

Police Fédérale  
Commissariat Général  
Direction des relations avec la police locale (CGL)

# TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES .....	6
INTRODUCTION .....	7
Préface .....	8
Avis au lecteur .....	9
CHAPITRE 1 MISSION-VISION-VALEURS .....	10
1.1. Leçons à tirer du plan précédent.....	11
1.2. Les parties prenantes & leurs attentes.....	11
1.3. Mission – Vision - Valeurs .....	13
CHAPITRE 2 SCANNING & ANALYSE .....	14
2.1. Leçons à tirer du plan précédent.....	15
2.2. Description socio-économique et démographique de la zone .....	15
2.3. Image de la sécurité et de la qualité de vie .....	16
2.4. Attentes et objectifs des autorités et autres parties prenantes.....	17
2.5. Déploiement du corps de police .....	18
2.6. Image du service policier et de son fonctionnement .....	19
2.7. Coopération .....	24
2.8. Synthèse de l'affectation de la capacité .....	25
CHAPITRE 3 LES OBJECTIFS STRATEGIQUES .....	27
3.1. Les objectifs stratégiques précédents – Evaluation et leçons à tirer .....	28
3.2. Les objectifs stratégiques 2009-2012 .....	29
CHAPITRE 4 POLITIQUE DE COMMUNICATION.....	35
4.1. Communication externe .....	36
4.2. Communication interne .....	36
CHAPITRE 5 APPROBATION DU PLAN .....	37
5.1. Améliorer et innover .....	38
5.2. Approbation .....	38
CHAPITRE 6 PLANS D’ACTION ET PROJETS .....	39
LISTE DE DISTRIBUTION .....	40
ANNEXES .....	41

# INTRODUCTION

# Préface

Idéalement les membres du Conseil Zonal de Sécurité (CZS) rédigent conjointement une préface. Cette préface constitue une introduction générale et confère une légitimité certaine à la politique policière développée plus loin dans le document.

Dans cette rubrique, le chef de corps et/ou le président du CZS souligne(nt) l'objectif principal du PZS comme par exemple.

***Ci-dessous, quelques paragraphes fournis à titre d'exemple :***

"Assurer la sécurité et la qualité de vie au sein de la société constitue une des tâches majeures non seulement de l'Autorité, mais aussi de chaque individu et organisation impliqué dans cette "sécurité sociétale". La police s'engage, pour sa part, à tendre vers "l'Excellence dans sa fonction". ... La police contribue ainsi à l'approche collective de la sécurité à travers son orientation vers la communauté, sa fonction guidée par l'information et sa recherche d'une performance optimale."<sup>12</sup>

"Tenant compte des attentes et exigences légitimes des parties prenantes et à la lumière d'une analyse approfondie, le plan présente les objectifs stratégiques pour les 4 prochaines années mais ne détaille pas la manière dont les choses vont se faire, ce point faisant l'objet des plans d'action annuels. Comme stipulé dans la circulaire CP2, ce PZS est un "plan de politique" de la police au niveau stratégique. Ce plan quadriennal témoigne également de l'engagement du corps de police pour les prochaines années et concrétise ses défis ambitieux mais néanmoins réalistes et réalisables."

"Le PZS et les objectifs fixés tendent vers un service de qualité pour toutes les parties prenantes en visant l'excellence dans la fonction de police. Ce qui implique l'application du principe d'amélioration et d'innovation de l'organisation sous tous les aspects."

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

En effet, une description détaillée des activités menées ainsi qu'une évaluation des objectifs fixés - en d'autres termes "avons-nous réalisé ce que nous avons prévu de faire dans le plan ?" - font l'objet notamment des rapports annuels et de l'évaluation de fin de cycle."

Les aspects suivants peuvent être développés sous cette rubrique:

- La politique de sécurité intégrale de la (des) commune(s) dans ses grandes lignes.
- La politique criminelle du procureur du Roi dans ses grandes lignes<sup>13</sup>.
- Les évolutions pertinentes par rapport au plan précédent.
- Les changements fondamentaux qui vont être opérés par rapport à la politique policière définie dans le plan précédent.
- Les acteurs qui ont participé à l'élaboration de ce plan.

---

<sup>12</sup> Texte vision "Vers l'excellence dans la fonction de police", Partie I, proposé lors de la conférence internationale Govsec les 6 et 7 juin 2007 à Bruxelles, aux éditions *Politeia*.

<sup>13</sup> Code d'Instruction criminelle, Art 28ter §1 "...dans le cadre de la politique de recherche déterminée conformément aux articles 143bis et 143ter du Code Judiciaire, le procureur du Roi détermine les matières dans lesquelles les infractions sont prioritairement recherchées dans son arrondissement."



# Avis au lecteur

## ***Ci-dessous, un texte fourni à titre d'exemple pour l'utilisateur du manuel...***

"L'aspiration à l'excellence dans la fonction de police constitue le fil conducteur à travers ce plan. Tant la philosophie de la fonction de police orientée vers la communauté avec ses 5 piliers (orientation externe – résolution de problème – partenariat – justification – implication capable), que la méthode de travail de la fonction de police guidée par l'information avec ses 5 caractéristiques (déterminant les objectifs – proactif et réactif – offrant une plus-value – assurant l'échange – ciblant les objectifs) et la gestion optimale avec ses 5 principes (orientation vers le résultat – transparence – collaboration – amélioration continue – leadership audacieux) sillonnent ce plan, comme une contribution spécifiquement policière à la sécurité et à la qualité de vie, sous la régie de l'autorité compétente.

La gestion optimale implique aussi le choix d'un modèle de management. Pour la police belge, le modèle EFQM, qui a déjà fait ses preuves, a été adapté.

Le choix du modèle de management EFQM PolBel repose sur plusieurs raisons:

- il permet un équilibre ciblé entre les attentes de toutes les parties prenantes de l'organisation;
- il permet une approche intégrale et intégrée tant du développement organisationnel et du service policier internes, que des facteurs externes de sécurité et de qualité de vie;
- il permet d'employer un langage commun afin de faciliter la communication interne et l'apprentissage mutuel;
- il ne s'agit pas d'un modèle "normatif", mais d'un modèle "descriptif" qui permet à l'organisation (policrière) de décider elle-même comment et à quel moment elle réalisera certains aspects, ainsi que d'adapter elle-même la vitesse de mise en place de ces aspects en fonction du contexte local, et ce "à son propre rythme";
- le modèle de management "EFQM Police belge" a été choisi par le groupe de travail "Qualipol" et a fait l'objet d'un large consensus.

La philosophie de ce modèle a été suivie pour établir ce plan. Le modèle se lit en effet de droite à gauche, en d'autres termes l'orientation externe ou les parties prenantes (domaines de résultat) entrent en ligne de compte en premier. Les résultats et les attentes - réalisés ou non - des parties prenantes constituent donc la base pour le fonctionnement (domaines organisationnels) de la zone.

Chaque chapitre débute par les leçons à tirer par rapport au plan précédent et on prête toujours attention aux attentes des parties prenantes. L'amélioration continue, l'innovation et le fait d'évoluer en même temps que la société sans cesse changeante impliquent une telle démarche. Ce PZS est structuré comme suit : une introduction générale et 6 chapitres (voir table des matières). Chaque chapitre est structuré selon un ordre logique (externe-interne), en outre, la structure globale du plan suit elle-même un fil rouge. La mission-vision et les valeurs constituent la base de ce plan, la M-V-V est le postulat de départ (chap 1). Tant l'environnement de la zone et les données de criminalité que les attentes répertoriées des principales parties prenantes de la zone (chap 2) représentent le deuxième postulat ou fondement indispensable avant de pouvoir déterminer des objectifs stratégiques (chap 3). Une fois que l'on sait ce que l'on va faire et pourquoi on va le faire, le moment est venu de définir une stratégie de communication de la politique policière vis-à-vis des parties prenantes (chap 4), et ce après avoir tiré des leçons du passé ou en s'inspirant de bonnes pratiques. Le chapitre concernant l'approbation (chap 5) offre un aperçu synthétique du plan et de la procédure précédente, ainsi que des mesures éventuellement prises pour améliorer l'ensemble, et ce, avant que le CZS ne marque son accord sur le présent".

# CHAPITRE 1

## MISSION-VISION-VALEURS

Le premier chapitre comprend la mission, la vision et les valeurs.

Dans l'idéal, cette mission, cette vision et ces valeurs sont nées des attentes des diverses parties prenantes du corps de police.

Pour la police locale, la mission, autrement dit la raison d'être de l'organisation, est fixée par la loi<sup>14</sup>. Il s'agit d'une mission permanente. Ce qui ne veut pas dire qu'un accent local ne puisse lui être ajouté.

La vision est quant à elle une image ambitieuse de ce que l'organisation veut être dans le futur. C'est ici qu'une consultation de toutes les parties prenantes s'avère la plus pertinente.

Les valeurs de l'organisation, autrement dit ce en quoi l'organisation croit, sont plutôt du domaine interne. Ici, les collaborateurs sont les figures clés à consulter.

Pour les valeurs et normes, il est important de ne pas perdre de vue une orientation "client" (bénéficiaire de service).

Les M-V-V apparaissent dans le premier chapitre car elles constituent le point de départ du fonctionnement entier et vont par conséquent également conditionner les choix politiques qui seront faits plus tard dans ce PZS. Les bases ou fondations sont ainsi posées pour la suite du processus de planification.

## 1.1. Leçons à tirer du plan précédent<sup>15</sup>

Leçons tirées du plan précédent en ce qui concerne le développement de la mission, de la vision et des valeurs.

Par exemple : une leçon tirée pourrait être que lors de la définition de la vision, de la mission et des valeurs, on a trop peu tenu compte des attentes des (d'une des) parties prenantes.

Par exemple : une leçon tirée peut avoir trait à la méthode utilisée (ou non) – à l'accompagnement de processus (oui ou non).

Par exemple : il se peut que cet exercice ait été effectué très récemment ou que les M-V-V aient été actualisées/révisées à l'aide d'une méthodologie spécifique.

## 1.2. Les parties prenantes & leurs attentes

Les zones qui ont recueilli les attentes de leurs diverses parties prenantes quant à leur **vision** peuvent y faire référence sous ce point ou plus loin sous la rubrique 2.4 (Attentes et objectifs des autorités et autres parties prenantes). Le chef de corps est lui aussi considéré comme partie prenante, en tant que pilote.

- qui avons-nous listé comme partie prenante en matière de M-V-V?
- de quelle façon avons-nous fait l'inventaire de leurs attentes en matière de vision ?
- quelles sont leurs attentes en matière de vision et comment ces attentes ont-elles été converties en une vision ?

Les zones qui ont complété ce qui précède peuvent également commenter ici les facteurs qui influencent la réussite de l'organisation dans le développement et la définition de sa vision (facteurs déterminants de succès selon les parties prenantes):

- quand pouvons-nous dire que nous sommes couronnés de succès en tant qu'organisation, en matière de vision (développement – définition)?
- éventuellement donner une énumération de ces facteurs par partie prenante.

---

<sup>14</sup> Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, *M.B.*, 5 janvier 1999. Art. 3 et 5.

<sup>15</sup> Attention, il s'agit ici des leçons que la zone de police tire elle-même de sa propre expérience. En ce qui concerne les éventuelles remarques et/ou suggestions que les Services Publics Fédéraux avaient émises lors de la procédure d'approbation précédente, elles sont traitées dans une rubrique spécifique au chapitre 5.

**Exemple : cette rubrique peut être présentée sous forme d'un tableau (non limitatif):**

<b>PARTIE PRENANTE</b>	<b>METHODE DE SONDAGE</b>	<b>ATTENTES (concernant la vision)</b>	<b>FACTEURS (DETERMINANTS) DE SUCCES</b>
<b>Direction et financiers</b>	Toute forme de consultation interactive, par ex: world café, consultation par écrit,...		
Parquet–magistrat de référence			
Collège de police - bourgmestre – conseil de police – conseil communal			
...			
<b>Clients/Bénéficiaires de service</b>	Toute forme de consultation interactive, par ex: world café, consultation par écrit,...		
Tout personne bénéficiaire directe / figures-clés représentatives			
Toute personne qui fait une déclaration, une plainte, une demande d'attestation (ISLP)			
Organisateurs d'événements			
...			
<b>Partenaires et fournisseurs</b>	Toute forme de consultation interactive, par ex: world café, consultation par écrit,...		
DCA			
Parquet			
PJF			
Fonctionnaire de prévention			
...			
<b>Collaborateurs</b>	Toute forme de consultation interactive, par ex: world café, consultation par écrit,...		
Inspecteurs de quartier			
Direction / Chefs de service			
Intervention			
Echantillon représentatif de l'ensemble du corps de police			
...			
<b>Société</b>	Toute forme de consultation interactive, par ex: world café, consultation par écrit,...		
Bénéficiaires indirects, population			
Représentants des associations des personnes âgées			
Président des associations d'indépendants			
...			

## 1.3. Mission – Vision - Valeurs

Sur base des leçons tirées et des attentes des parties prenantes consultées, les M-V-V sont mentionnées ici. La "stratégie", ou façon d'aborder la mise en oeuvre des M-V-V au sein de l'organisation, fait quant à elle partie intégrante du chapitre 3. La communication sur ce sujet peut être reprise au chapitre 4.

- **-Mission**
  
- **-Vision**
  
- **-Valeurs**

# CHAPITRE 2

## SCANNING & ANALYSE

Ce deuxième chapitre dresse un état des lieux de la situation actuelle de l'environnement externe et du fonctionnement interne au sein duquel l'organisation policière évolue. Cet état des lieux est basé sur une année de référence complète. Ainsi par exemple pour le PZS 2009-2012, il devrait s'agir de l'année 2007. En d'autres termes, ce chapitre est une photo ou un arrêt sur image de l'environnement externe et interne. Cette photo doit être très affinée puisqu'elle va influencer les choix de politique policière qui vont suivre.

Pour rappeler qu'une police orientée vers la communauté se situe au sein de la société et non à côté et au-dessus, nous optons pour des termes qui collent mieux à la réalité comme "l'image policière de la sécurité et de la qualité de vie" et "l'image du service et du fonctionnement policiers", en lieu et place de "l'image de l'environnement externe et interne".

Pour que le plan reste un document lisible, une partie de ce chapitre peut faire l'objet d'une annexe (par exemple le diagnostic local de sécurité, l'analyse de la criminalité avec ses statistiques policières ainsi que la description détaillée de la situation socio-économique de la zone) de telle sorte que seules les conclusions soient mentionnées dans le corps du plan. En effet il s'agit d'obtenir une synthèse des éléments ou facteurs pertinents et non un guide touristique.

Soulignons qu'il serait intéressant de mentionner ou de souligner les changements importants intervenus depuis le plan précédent (par exemple la montée en division 1 d'une équipe de football).

Lors du scanning et de l'analyse, autrement dit lors de la récolte et de l'interprétation des données, il est important de tenir compte de toutes les sources possibles et de les mentionner clairement. Là où c'est possible, les zones utilisent le scanning et l'analyse qui ont servi à l'élaboration du "Plan Local de Sécurité Intégrale" au niveau (inter)communal, et les données récoltées par le Parquet pour l'élaboration du Plan Politique du Parquet.

## 2.1. Leçons à tirer du plan précédent<sup>16</sup>

Il s'agit ici des leçons tirées en matière de récolte et d'interprétation des données.

*Exemple* : lors de l'élaboration du plan zonal précédent, un certain nombre de sources pertinentes n'avaient pas pu être consultées pour telle ou telle raison, mais cette fois oui.

## 2.2. Description socio-économique et démographique de la zone

On trouve ici une description synthétique des éléments pertinents ou pouvant influencer sur la politique policière de sécurité : il ne s'agit pas d'une liste mais bien d'une très courte description.

- Aspects démographiques;
- Aspects sociaux;
- Aspects économiques;
- Aspects culturels;
- Entreprises et industries;
- Tourisme;
- Mobilité;
- ...

---

<sup>16</sup> Attention, il s'agit ici des leçons que la zone de police tire elle-même de sa propre expérience. En ce qui concerne les éventuelles remarques et/ou suggestions que les Services Publics Fédéraux avaient émises lors de la procédure d'approbation précédente, elles sont traitées dans une rubrique spécifique au chapitre 5.

## 2.3. Image de la sécurité et de la qualité de vie

Dans cette rubrique, il n'est pas nécessaire de donner une description de la sécurité intégrale. Il s'agit de l'image de la sécurité et de la qualité de vie "pertinente" pour la police. On trouve une énumération non limitative – le cas échéant – des phénomènes pertinents les plus importants en lien avec la sécurité et la qualité de vie (en lien avec la Mission, la Vision et les Valeurs). Les données disponibles issues du Plan Local de Sécurité Intégrale (PLSI) et du Plan de Politique du Parquet seront également prises en compte. En particulier, il sera donc utile d'exploiter les données récoltées et analysées dans le cadre du diagnostic local de sécurité accompli notamment par les villes et communes disposant d'un plan stratégique de sécurité et de prévention.

### 2.3.1. Données objectives

Les données relatives à

- La criminalité;
  - La sécurité routière ;
  - L'ordre public ;
  - Les nuisances ;
  - ...
- } (montrer par exemple l'évolution sur les 3 dernières années)

Ces données peuvent se baser notamment sur l'image locale de la sécurité/le "diagnostic local de sécurité" en collaboration avec le fonctionnaire de prévention, là où c'est possible.

Il est fait référence aux chiffres et analyses fournies par le niveau intermédiaire (DirCo) et issus de la Banque Nationale des données (BNG). Il est possible de faire référence à l'image policière d'arrondissement de la sécurité, ainsi qu'à l'image locale policière de sécurité (sans doute en cours de développement au niveau des DCA), le cas échéant. Tout dépend de la capacité disponible dans le chef des analystes stratégiques du niveau intermédiaire (DCA).

Cette rubrique mentionne également les phénomènes locaux (touchant la zone) qui dépassent ou ne sont pas repris dans les thèmes prioritaires du Plan National de Sécurité, dans les phénomènes du PLSI et du Plan de Politique du Parquet, ... (voir chapitre 3, introduction, dernier paragraphe).

### 2.3.2. Données subjectives

Il s'agit des données obtenues via

- Une consultation des figures clés (ex : inspecteurs de quartier, membres du conseil communal ou de police, fonctionnaire de prévention, association des commerçants, maison des jeunes, responsable du tourisme, présidents d'ASBL, représentant du secteur Horeca,...) ;
- les médias, les articles de presse;
- une consultation des habitants;
- Le Moniteur de sécurité;
- ...



## 2.4. Attentes et objectifs des autorités et autres parties prenantes

Les parties prenantes<sup>17</sup> - surtout les autorités locales - leurs attentes et objectifs (priorités) en matière de sécurité et qualité de vie et en matière de fonctionnement interne du service de police trouvent leur place ici.

Les documents de base en la matière sont à nouveau le Plan Local de Sécurité Intégrale (PLSI) et le Plan de Politique du Parquet, là où ils existent.

Compte tenu du fait que les priorités des parties prenantes ci-dessous sont fixées à des périodes ou pendant des législatures différentes, cette partie doit être revue régulièrement (tous les ans, deux ans, trois ans ... ?). On les retrouve également en synthèse dans le tableau/modèle d'argumentation.

En ce qui concerne les attentes et objectifs des collaborateurs, nous renvoyons vers la rubrique 2.6.2. "Management des collaborateurs" qui leur est spécifiquement consacrée.

Cette rubrique résulte en une énumération des attentes/objectifs/priorités des parties prenantes de l'organisation (et plus particulièrement des autorités et partenaires). Certaines parties prenantes peuvent être spécifiques à chaque zone en fonction du contexte local.

Cette rubrique peut être complétée sous forme d'un tableau par exemple.

*Ci-dessous, quelques exemples (non limités) pouvant guider la réflexion.*

PARTIE PRENANTE	ATTENTES	OBJECTIFS	Facteurs (déterminants) de succès
<b>Autorités / Direction et financiers</b>			
Note Cadre de Sécurité Intégrale et notes de politique fédérale qui en découlent			
Plan de Politique du Parquet			
Plan local de sécurité intégrale			
...			
<b>Clients (bénéficiaires de service)</b>			
Tout bénéficiaire direct/figures-clés représentatives			
Toute personne qui fait une déclaration, une plainte, une demande d'attestation (ISLP)			
Organisateurs d'événements			
...			
<b>Partenaires et fournisseurs</b>			
PNS 2008-2011			
Gouverneur			
Niveau intermédiaire (DirCo, DirJud)			
Fonctionnaire de prévention			
...			
<b>Collaborateurs</b>	<b>Voir 2.6.2.</b>		
<b>Société</b>			
Bénéficiaires indirects de service / population			
...			

<sup>17</sup> Par "parties prenantes", on entend toutes les parties concernées par les activités de l'organisation policière telles que prévues par le modèle de management EFQM police belge : les clients ou bénéficiaires de service, les partenaires, les fournisseurs, les collaborateurs, la société, les donneurs d'ordre (direction et financiers).

## 2.5. Déploiement du corps de police

### 2.5.1. Capacité en personnel

Cette rubrique fait le point à une date arrêtée, la plus récente possible, sur la capacité en personnel dans la zone de police.

On y trouve :

- le cadre organique actuel (+date) ;
- le cadre réel actuel (capacité effectivement disponible + date) ;
- une synthèse de l'état d'avancement du processus de "calogisation", c'est-à-dire le point sur l'évolution de la répartition entre le personnel calog et opérationnel (%) – (voir CP2 & "Directives pour l'allègement et la simplification de certaines tâches administratives de la police locale" du 01 décembre 2006) – ce point peut éventuellement être détaillé en annexe si trop volumineux.

#### CADRE OPÉRATIONNEL :

Effectif minimal (AR / 05/09/01)	Cadre organique		Effectif réel		
	Nombre	Date modification	Nombre inscrit (par cadre)	Nombre disponible*	Date de l'enregistrement des données
	CO/CM/CB/CA		CO/CM/CB/CA	CO/CM/CB/CA	

(\*) Une fois déduites les indisponibilités suite aux maladies, congés sans solde, détachements, participation au CIA, CIC, ...

#### CADRE ADMINISTRATIF ET LOGISTIQUE :

Effectif minimal (AR 05/09/01)	Cadre organique		Effectif réel		
	Nombre	Date modification	Nombre inscrit (par cadre)	Nombre disponible*	Date de l'enregistrement des données
	Niv. A/B/C/D		Niv. A/B/C/D	Niv. A/B/C/D	

(\*) Une fois déduites les indisponibilités suite aux maladies, congés sans solde, ...

### 2.5.2. Organigramme

Sous cette rubrique se retrouve un organigramme détaillé et actualisé avec une répartition en heures ou en FTE's.<sup>18</sup>

Le choix est ici laissé à la zone de police de présenter une répartition par fonctionnalités ou par services ou même par équipes polyvalentes (en heures) dans l'organigramme, en fonction de la spécificité de la zone.

<sup>18</sup> FTE : Full Time Equivalent. La norme usuelle est de 1520 heures par membre du personnel et par an.

Si l'organigramme est plus détaillé qu'une page A4, il est possible de le mettre en annexe pour des raisons pratiques.

## 2.6. Image du service policier et de son fonctionnement

Ce point dresse un état des lieux du fonctionnement du corps de police. Pour le compléter il peut s'avérer utile de s'appuyer sur des outils tels que par exemple une analyse SWOT, les résultats d'une autoévaluation ou d'un positionnement, les résultats d'une enquête de satisfaction auprès des collaborateurs, d'un audit interne, du moniteur de sécurité,...

### 2.6.1. La mise en œuvre du service policier à la population

Cette rubrique vise à décrire la manière dont le corps de police contribue à ce service à la population.

Le point 2.6.1. ne vise pas une simple énumération des fonctionnalités de base mais plutôt et surtout une réflexion sur les raisons pour lesquelles la zone ne peut (le cas échéant) y satisfaire : les raisons, les causes. C'est pourquoi la réponse "oui/non" n'est pas suffisante.

Le point 2.6.1., comme l'ensemble du chapitre 2, consiste en un état des lieux du respect ou non des normes minimales de fonctionnement. Les mesures/solutions/objectifs envisagés pour y satisfaire seront le cas échéant mentionnés dans le chapitre 3.

### NORMES MINIMALES DE FONCTIONNEMENT

Les bonnes questions à se poser pour compléter cette rubrique sont les suivantes:

**1. Satisfaisons-nous aux normes minimales de fonctionnement ?**

Oui/Non, pourquoi – les raisons de ce non respect

**2. Comment organisons-nous les fonctionnalités de base ?**

- o Travail de quartier
- o Accueil
- o Intervention
- o Assistance aux victimes
- o Recherche et enquête locale
- o Maintien de l'ordre public

#### TRAVAIL DE QUARTIER

<i>Date enregistrement des données</i>	<i>Nombre d'habitants</i>	<i>Nombre d'agents de quartier selon la norme</i>	<i>Nombre réel d'agents de quartier en fonction</i>	<i>Nombre de postes de police</i>	<i>Capacité sur base annuelle</i>
NORME: 1 agent de quartier pour 4000 habitants					
Si la norme n'est pas atteinte, formulez-en les raisons :					

**ACCUEIL**

Date enregistrement des données	Nombre de communes composant la zone	Nombre de postes de police	Nombre d'heures de présence physique dans le point d'accueil central		Capacité sur base annuelle
			Jours semaine	Week-end/ fériés	
NORME : 12 heures par jour de présence physique dans le point d'accueil central + accessibilité via infrastructure technique et permanence téléphonique					
Si la norme n'est pas atteinte, formulez-en les raisons :					

**INTERVENTION ET SURVEILLANCE GENERALE**

Date enregistrement des données	Nombre d'équipes d'intervention		Nombre d'équipes supplémentaires (de pointe)		Capacité sur base annuelle
	Nombre	Heures de mise en œuvre	Nombre	Heures de mise en œuvre	
NORME: 1 équipe 24h/24h + 1 équipe de pointe 84h/semaine					
Si la norme n'est pas atteinte, formulez-en les raisons :					

**ASSISTANCE AUX VICTIMES**

Date enregistrement des données	Disposition ou non d'un collaborateur spécialisé (oui / non)	Description du système de rappel permanent (cochez le système en application dans la zone)		Capacité sur base annuelle
		Système réglé au sein du corps	Coopération avec autres zones et/ou Police fédérale	
NORME: 1 collaborateur spécialisé rappelable en permanence (via collaboration avec d'autres zones)				
Si la norme n'est pas atteinte, formulez-en les raisons :				

**RECHERCHE ET ENQUÊTE LOCALES**

Date enregistrement des données	Effectif global du corps (organique)	Effectif cadre opérationnel	Forme d'organisation		Capacité "recherche" annuelle
			Service Recherche et Enquête (membres fixes)	Capacité "flexible" pour la recherche et l'enquête	
			Nombre FTE's ops	Nombre de FTE's ou d'heures	
NORME: 10% de l'effectif opérationnel pour les corps dont l'effectif global $\geq$ 230, pour les autres corps, 7% de l'effectif opérationnel avec minimum 1 équipe de 2 pour les jours de semaine					
Si la norme n'est pas atteinte, formulez-en les raisons :					

**MAINTIEN DE L'ORDRE PUBLIC**

<i>Système de permanence : Officier de police administrative (OPA) et Officier de police judiciaire (OPJ)</i>	<i>OPA</i>	<i>Oui</i>	<i>Dans un accord de coopération inter zonale</i>	<i>Oui</i>
		<i>Non</i>		<i>Non</i>
<i>Date enregistrement des données</i>	<i>OPJ</i>	<i>Oui</i>	<i>Dans un accord de coopération inter zonale</i>	<i>Oui</i>
		<i>Non</i>		<i>Non</i>
NORME : 1 Officier de police administrative (OPA) joignable et rappelable en permanence				
Si la permanence n'est pas garantie, formulez-en les raisons :				

**3. Satisfaisons-nous aux indicateurs de qualité que nous nous sommes fixés ?**

Les zones qui ont fixé ce type d'indicateurs y font référence sous ce point.

**Exemples possibles :**

Indicateurs et normes de qualité fixés en matière d'accueil: signalisation, parking, accès aux moins valides, convivialité du guichet d'accueil, délais d'intervention, temps d'attente aux guichets,...

**AUTRES SERVICES OPERATIONNELS**

Cette rubrique vient compléter la précédente car s'y trouvent tous les autres services/cellules... (selon la dénomination choisie par le corps de police) mis en place au sein de l'organisation.

**Par exemple :**

- Fonction/service/cellule circulation et contrôle de la circulation<sup>19</sup>;
- Fonction/service/cellule de techno prévention ;
- Fonction/service/cellule stupéfiants ;
- Fonction/service/cellule jeunesse ;
- Service "social" de la police ;
- Cellule "violence intrafamiliale";
- Réserve opérationnelle/peloton anti-banditisme/service spécial d'intervention;
- "...

<sup>19</sup> Voir à ce propos le 3<sup>ème</sup> rapport d'évaluation de la Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local ("De Ruyver"), qui dans ses recommandations préconise l'ajout d'une 7<sup>ème</sup> fonctionnalité de base : "circulation et contrôle de la circulation".

## MISSIONS ET TACHES A CARACTERE FEDERAL

- **Satisfaisons-nous aux missions et tâches à caractère fédéral et de quelle manière ?**  
Conformément à l'art 36 LPI, le plan zonal de sécurité comprend la contribution de la police locale à l'exécution des missions à caractère fédéral. Cette contribution qui est expliquée dans ce point prend la forme de tâches exécutées dans le cadre de
  - directives contraignantes (MFO)
  - circulaires (COL)
  - FIPA
  - CIC
  - CIA
  - ...

## CONTRIBUTION AU PLAN NATIONAL DE SECURITE

- **Comment et dans quelle mesure tenons-nous compte du Plan National de Sécurité (2004-2007) ?**

## MISSIONS ET TACHES EN FAVEUR DE TIERS

- **Quelles missions et tâches en faveur de tiers (non policiers) effectuons-nous le cas échéant ?**

### 2.6.2. La mise en œuvre du fonctionnement interne

## MANAGEMENT DES COLLABORATEURS

Puisque nous sommes toujours dans le chapitre 2 (photo), il s'agit de faire un état des lieux en matière de HRM ou gestion des ressources humaines (par exemple le planning des carrières, une réflexion à long terme sur la capacité, ...).

***Ci-dessous voici les thèmes extraits du modèle EFQM Police Belge pour susciter la réflexion en la matière :***

- Besoins et attentes des collaborateurs  
Ex. : Connaissons-nous les besoins et attentes de nos collaborateurs ?
- La politique du personnel (organiser)  
Ex. : Comment réalisons-nous en ce moment cette politique du personnel?  
Ex. : Existe-t-il une réflexion en matière de successions, de développement des carrières ?
- Le développement des compétences (investir)  
Ex. : Comment développons-nous en ce moment les compétences du personnel?
- Respect et valorisation du personnel (respecter)  
Ex. Comment concrétisons-nous en ce moment le respect de nos collaborateurs et leur valorisation?  
Ex. Existe-t-il un suivi structuré des plaintes et/ou félicitations?

## MANAGEMENT DES MOYENS

Puisque nous sommes toujours dans le chapitre 2 (photo), il s'agit de faire un état des lieux en matière de gestion des moyens au niveau stratégique.

***Ci-dessous voici les thèmes extraits du modèle EFQM Police Belge pour susciter la réflexion en la matière :***

- **Gestion financière**  
Les zones qui ont déjà amorcé une réflexion ou une démarche en matière de couplage de la gestion financière au cycle de politique policière au niveau stratégique (plan financier pluriannuel) peuvent l'expliquer ici.  
Ex. : Comment concrétisons-nous en ce moment la gestion financière de notre zone?
- **Connaissances et technologie**  
Ex. : Comment veillons-nous en ce moment à une bonne gestion des connaissances et de la technologie?
- **Matériel et services**  
Ex. : Comment veillons-nous en ce moment à garantir un appui logistique efficace dans notre zone? Comment gérons-nous l'infrastructure ? ...

## MANAGEMENT DES PROCESSUS

Cette rubrique s'adresse surtout aux zones qui ont déjà amorcé une réflexion ou une démarche en matière de processus.

***Voici à titre d'exemple, quelques pistes pouvant susciter la réflexion en la matière :***

- Un ou plusieurs processus ont-ils été identifiés, décrits, améliorés ?  
Si tel est le cas, selon quelle méthode?
- Il s'agit de montrer clairement que les processus identifiés opèrent de manière transversale dans l'organisation.
- Attention, il ne s'agit pas de procédures ! Le processus est une succession d'activités ajoutant chacune de la plus-value et qui mènent à un produit. La procédure quant à elle peut être l'un des moyens/outils qu'on utilise au sein de la réalisation d'un processus.
- Il peut s'agir de processus primaires (le cœur de métier - pour les clients directs) ou des processus d'appui ou encore de gestion.

## 2.7. Coopération

Ce point a trait à tout ce qui “lie” la zone de police dans une relation de partenariat. Il s’agit clairement d’illustrer la manière dont le corps de police lui donne forme et contenu.

### 2.7.1. Coopération policière inter zonale, supra locale et internationale

Cette rubrique donne un aperçu des protocoles ou accords de coopération conclus avec des zones de police voisines et/ou avec certains services de la police fédérale, ainsi que des accords conclus avec des services de police hors de nos frontières le cas échéant.

On peut également ici traiter des divers réseaux auxquels participent les collaborateurs de la zone de police.

**Source d’inspiration : la circulaire PLP 27<sup>20</sup>.**

### 2.7.2. Autre type de coopération – protocoles avec partenaires non policiers et tiers

Cette rubrique donne un aperçu des protocoles ou accords de coopération conclus avec des partenaires non policiers et des tiers.

On peut également ici traiter des divers réseaux non policiers auxquels participent les collaborateurs de la zone de police.

**Source d’inspiration : la circulaire PLP 41<sup>21</sup>, les réseaux d’information de quartier (RIQ), les plans stratégiques de sécurité et de prévention, ...**

---

<sup>20</sup> Circulaire PLP 27 du 4 novembre 2002 relative à l’intensification et à la stimulation de la coopération interzonale, *M.B.*, 4 décembre 2002.

<sup>21</sup> Circulaire ministérielle PLP 41 du 7 juillet 2006 en vue du renforcement et/ou de l’ajustement de la politique de sécurité locale ainsi que de l’approche spécifique en matière de criminalité juvénile avec, en particulier, un point de contact pour les écoles, *M.B.*, 24 juillet 2006.



## 2.8. Synthèse de l'affectation de la capacité

Une année complète<sup>22</sup> est utilisée comme point de référence pour dégager une **indication** des ressources humaines dont la zone devrait pouvoir disposer pour réaliser le projet de plan 2009-12. Cette synthèse peut prendre la forme d'un tableau avec les fonctionnalités, la capacité pour les MFO's, Hycap, ... Il s'agit d'une image globale présentée pour se rendre compte de la cohérence ou non des choix stratégiques opérés (ne sont-ils pas par exemple trop ambitieux par rapport à la capacité qui serait disponible...). Il s'agit également de faire preuve de transparence envers les autorités et partenaires.

La visualisation de la répartition se fera en fonction de la disponibilité d'un système de gestion ou d'un instrument de calcul de la capacité (par exemple ISLP Admin,...).

La possibilité est entièrement laissée à la zone de présenter cette capacité en pourcentage ou encore en heures par rapport à la capacité disponible.

Cette capacité totale disponible comprend déjà de manière intrinsèque une certaine capacité qu'on peut orienter à certains moments vers les projets et plans d'action et ce au travers du travail régulier (capacité "réorientée"), mais également peut être aussi une partie qu'on avait définie ou libérée au préalable pour être exclusivement réservée à l'exécution de ces projets et plans d'action (marge de manœuvre spécifique ou capacité libre).

Dans tous les cas, la réalisation des projets et plans d'action n'est pas le fait d'un service exclusif mais est transversale à l'ensemble de l'organisation. C'est-à-dire que plusieurs services au sein de l'organisation peuvent concourir à réaliser un objectif stratégique commun.

Le tableau ci-joint est fourni à titre d'exemple. Il va de soi que chaque zone de police présente sa répartition de capacité comme elle le souhaite ou le peut, en fonction des outils dont elle dispose.

Il s'agit ici d'un "rapportage" sur la capacité affectée à la mise en oeuvre du service et du fonctionnement policiers.

Il est plus aisé d'exprimer cette capacité en heures plutôt qu'en FTE's. En effet, la mise en oeuvre des tâches, activités, fonctions de base et autres est (le plus souvent) le fait de collaborateurs issus de différents services, cellules et directions. Il convient donc de ne pas de se limiter à la capacité liée aux normes minimales au sens strict. Par exemple la fonctionnalité "quartier" n'est pas forcément la prérogative exclusive des inspecteurs de quartier mais peut également concerner la police d'intervention. Un autre exemple est le travail de "recherche et enquête locales", au lieu d'y inscrire le nombre d'enquêteurs ou les heures prestées par le seul service recherche, on y retrouve toute la capacité qui pendant une année a été affectée (même ponctuellement) au travail de recherche et d'enquête du corps de police.

---

<sup>22</sup> Pour le plan 2009-2012, il s'agira plus que probablement de l'année 2007.

**Ce tableau est proposé à titre d'exemple :**

La zone qui souhaite l'utiliser peut évidemment le faire et l'adapter librement à ses besoins (ajouter des lignes, enlever) en fonction de l'instrument de mesure de capacité dont elle dispose.

		Année de référence (2007)		
		Heures	% de la capacité disponible	
<b>Contribution fédérale</b>	Missions fédérales			
	• Ligne de crédit MFO 2 bis			
	• Participation au CIA (LPI, art. 105bis)			
	• Contrôles exécutés dans le cadre de la réglementation en matière de sécurité privée hors des zones (MFO 4: point 2.2.)			
	• Participation au CIC (LPI, art. 96bis)			
	• ...			
	Contribution de la police locale aux phénomènes de sécurité prioritaires du PNS nécessitant une approche intégrée (collaboration avec Pol Fed)			
	Réquisitions fédérales du Ministre de l'Intérieur (LPI art 64)			
<b>Sous-total contribution fédérale</b>				
<b>Déploiement local</b>	Travail de quartier			
	Accueil			
	Intervention			
	Recherche et enquête locales			
	Assistance aux victimes			
	Circulation et contrôle de la circulation <sup>23</sup>			
	Autres fonctions de base du service de police			
	...			
	Capacité affectée aux plans d'action/projets (sécurité&qualité de vie)			
	Capacité affectée aux plans d'action/projets (service et fonctionnement policiers)			
	...			
	<b>Sous-total déploiement local</b>			
	<b>Stratégie et politique</b>	Préparation et développement du PZS		
Préparation et développement du budget de police				
Autres...				
<b>Management des collaborateurs</b>	Tâches/missions liées à la gestion			
	Formation/Training/Développement des compétences			
	Autres...			
	<b>Sous-total management des collaborateurs</b>			
<b>Management des moyens</b>	Tâches/missions liées à la gestion			
	Autres ...			
	<b>Sous-total management moyens</b>			
<b>Capacité totale disponible de la zone</b>			<b>* 100%</b>	

\* la capacité totale disponible = 100%, à savoir : la capacité totale de la zone moins la capacité indisponible (maladies, congés, détachement out).

<sup>23</sup> Voir à ce propos le 3<sup>ème</sup> rapport d'évaluation de la Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local ("De Ruyver"), qui dans ses recommandations préconise l'ajout d'une 7<sup>ème</sup> fonctionnalité de base : "circulation et contrôle de la circulation".

# CHAPITRE 3

## LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Ce chapitre définit la politique du corps de police à un niveau stratégique pour la période 2009-2012 et comprend donc *la contribution d'une fonction de police "excellente" à la sécurité intégrale ("sociétale")*<sup>24</sup>.

Les choix de politique policière sont à situer soit dans le domaine de la "sécurité et qualité de vie" (orientation externe), soit dans le domaine du "service et du fonctionnement policiers".

Chaque choix fait l'objet d'un objectif stratégique pour la période de validité du plan (2009-2012).

Il s'agit des objectifs (à long terme) que nous souhaitons réaliser d'ici 2012 en tant qu'organisation de police pour viser l'amélioration. Il est important de formuler un nombre restreint d'objectifs réalistes et réalisables et qui vont faire en sorte que nous nous améliorions en tant qu'organisation de police et que nous puissions offrir un meilleur service. Tous les objectifs formulés à cet égard (externes et internes) ont la même importance.

Chaque objectif stratégique peut être traduit en objectifs biennaux (facultatif) et est traduit en objectifs annuels (SMART). Pour chaque objectif annuel, un plan d'action est rédigé (cf. chapitre 6) qui décrit la manière dont l'objectif sera réalisé. Le plan d'action fait l'objet d'une approche par projet et nécessite un engagement y compris au sein du travail régulier.

Le plan d'action décrit quelles activités doivent être exécutées, par qui, quand, de quelle manière et avec quels moyens et quelles personnes, et ce afin de pouvoir réaliser l'objectif. Les plans d'action sont ajoutés au PZS chaque année.

Il est nécessaire d'avoir une cohérence entre les choix opérés et le chapitre précédent (Chapitre 2 Scanning et Analyse) étant donné que les choix sont la résultante d'une concertation préalable au sein du conseil zonal de sécurité<sup>25</sup>.

Les résultats de cette concertation et donc les choix qui sont faits sont mentionnés dans une matrice de décision ou un modèle d'argumentation. C'est là que les objectifs stratégiques définis sont argumentés. On y retrouve ainsi notamment les thèmes stratégiques ou prioritaires du Plan National de Sécurité, ainsi que les objectifs du PLSI et du Plan de Politique du Parquet. Lorsqu'un phénomène issu de ces sources et ressortant du scanning et de l'analyse (comme étant présent ou problématique dans la zone) n'est pas retenu, l'argumentation doit clairement en expliquer les raisons (voir 2.3.1. dernier paragraphe). Si cette matrice de décision ou ce modèle d'argumentation est trop détaillé(e), il est préférable d'en faire une annexe.

### 3.1. Les objectifs stratégiques précédents – Evaluation et leçons à tirer

Cette rubrique liste les objectifs stratégiques externes et internes du cycle précédent<sup>26</sup> et mentionne pour chacun d'entre eux les résultats obtenus au niveau stratégique ou global uniquement. En effet, une évaluation finale détaillée n'est pas l'objectif poursuivi ici. Elle indique également les principales leçons qui peuvent être tirées de l'expérience précédente en la matière.

#### **Exemples :**

Quels étaient les phénomènes retenus dans le PZS précédent (priorité et/ou attention particulière) ?

Quels étaient les aspects de fonctionnement internes retenus ?

Pour chacun d'entre eux, quel était l'objectif global formulé ?

Les objectifs stratégiques précédents ont-ils été réalisés (oui ou non) ?

Si tel est le cas, dans quelle mesure ?

Quelles en sont les principales conséquences ?

Quelles leçons en tirons-nous ? Avions-nous fixé trop d'objectifs (priorités) ? L'indicateur global était-il adéquat, a-t-il permis de faciliter le suivi et l'évaluation ? ... .

<sup>24</sup> Dans le texte vision "*Vers l'Excellence dans la fonction de police*", au lieu de la notion de "sécurité intégrale" (sauf s'il est fait référence à des textes dans lesquels le terme "sécurité intégrale" est encore utilisé), la notion de "sécurité sociétale" est choisie, car elle reflète mieux l'idée que l'approche de la sécurité est l'affaire d'un grand nombre de partenaires sociaux sous la direction des autorités. Le terme "sécurité sociétale" englobe tant la notion de sécurité "intégrale" que la notion de sécurité "intégrée".

<sup>25</sup> Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, *M.B.*, 5 janvier 1999. Art. 35 et seq.

<sup>26</sup> Il s'agit des objectifs stratégiques qui avaient été formulés pour les "priorités et attentions particulières" du PZS 2005-2008.

## 3.2. Les objectifs stratégiques 2009-2012

### 3.2.1. Synthèse de l'argumentation

Les objectifs stratégiques sont les choix qui résultent d'une discussion basée sur un modèle/une matrice d'argumentation, la synthèse peut être placée ici (par exemple une page A4). Si l'argumentation est plus volumineuse ou plus détaillée, elle peut être placée en annexe. Le modèle d'argumentation est une synthèse des chapitres 1, 2 et 3.

### 3.2.2. Les objectifs stratégiques

On trouve sous cette rubrique les objectifs stratégiques ou à long terme<sup>27</sup>. Ces objectifs sont accompagnés de facteurs critiques de succès et conditions périphériques, autrement dit tous les facteurs qui vont rendre possible et faciliter leur réalisation. Ces facteurs sont liés à l'organisation du corps de police (aux domaines d'organisation du modèle EFQM PolBel). Le fait d'associer les objectifs à ces facteurs va permettre de conscientiser les membres du conseil zonal sur les implications de leurs propres choix.

Il est évident que le travail régulier (en ce compris la capacité "réorientée" – voir point 2.8.) est l'un de ces facteurs ou même encore une condition nécessaire (*art 3 LPI : "Le service de police intégré garantit aux autorités et aux citoyens un service minimum équivalent sur l'ensemble du territoire du Royaume"*). Par conséquent, si l'une ou plusieurs des six fonctionnalités de base ne sont pas respectées (ce qui sera constaté au chapitre 2), il est nécessaire de commencer par expliquer ici les mesures planifiées pour les respecter. On trouve donc d'abord les mesures planifiées pour respecter les normes minimales et ensuite les objectifs stratégiques dans les domaines de la "sécurité et qualité de vie" (externes) et dans le domaine du "service et du fonctionnement policiers" (internes). Pour réaliser les objectifs stratégiques fixés, il faut clairement pouvoir montrer (et aussi pouvoir en rendre compte) quelle capacité va être réorientée et devra être distillée pour les réaliser, sans oublier l'ensemble des frais/du coût (aussi en personnel). C'est donc en toute logique que le développement et le suivi des plans d'action va devoir inclure un volet financier, et que l'on peut y coupler le budget annuel. Ainsi l'on évitera de fixer des objectifs irréalisables. Il faut faire des choix argumentés, car tout aborder en même temps est une utopie.

La manière de répartir ou de lister les objectifs peut varier en fonction du contexte local. On peut par exemple présenter les objectifs :

- par partie prenante ;
- par domaine: d'abord les objectifs externes (sécurité et qualité de vie) ensuite internes (service et fonctionnement policiers),...

**Les pages qui suivent proposent un exemple de la manière selon laquelle cette rubrique pourrait être complétée :**

---

<sup>27</sup> Facultatif : pour les zones qui le souhaitent, il est possible de détailler les choix opérés sur du moyen terme et de donc de développer des objectifs tactiques (pour 2009-10 et d'autres pour 2011-12), mais dans ce cas, il est préférable de le faire en annexe pour ne pas alourdir ce chapitre. Le lien avec les facteurs critiques de succès et/ou conditions périphériques ne doit pas être oublié.

En ce qui concerne des choix à court terme (un an), nous vous renvoyons vers le Chapitre 6 : Plans d'action et projets.

**Mesures/objectifs pour satisfaire aux normes minimales de fonctionnement (si tel n'est pas encore le cas !)**

- Travail de quartier :
- Accueil :
- Intervention :
- Assistance aux victimes :
- Recherche et Enquête locale :
- Maintien de l'ordre public :

**Quelques exemples d'objectifs pouvant susciter l'inspiration:**

**OBJECTIF STRATEGIQUE (sécurité et qualité de vie):**

**NOUS SOUHAITONS CONTRIBUER A MAITRISER LE PHENOMENE DES CAMBRIOLAGES DANS LES HABITATIONS**

- LEADERSHIP
  - Libérer la capacité nécessaire
  - Communiquer à ce sujet et créer un consensus des parties prenantes
  - ...
- STRATEGIE ET POLITIQUE
  - Etablir un plan d'action orienté résultat dans un groupe de travail ad hoc
  - Cerner efficacement le phénomène et en donner une image précise (ILP)
  - ...
- MANAGEMENT DES COLLABORATEURS
  - Prévoir une formation spécifique
  - Donner du feedback sur le résultat recherché
  - ...
- MANAGEMENT DES MOYENS
  - Prévoir les moyens techniques nécessaires
  - Gestion efficace des outils ICT
  - ...
- MANAGEMENT DES PROCESSUS
  - Développer l'objectif et y travailler de manière transversale
  - ...
- PARTENAIRES
  - Services communaux
  - Service de techno prévention
  - Parquet
  - ...
- SUIVI DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE
  - Indicateurs :
    - Nombre de cambriolages commis
    - Nombre de tentatives
    - Sentiment d'insécurité général en la matière
  - Méthode – outil de suivi :
    - ...
  - Fréquence de mesure:
    - ...

**OBJECTIF STRATEGIQUE (sécurité et qualité de vie):****NOUS SOUHAITONS CONTRIBUER A LA LUTTE CONTRE LA VIOLENCE INTRAFAMILIALE**

- **LEADERSHIP**
  - *Le conseil zonal de sécurité est conscient de la nécessité d'une approche multidisciplinaire du phénomène*
  - ...
- **STRATEGIE ET POLITIQUE**
  - *Cerner efficacement le phénomène et en donner une image précise (ILP)*
  - *Le plan d'action est le résultat d'une réflexion effectuée par un groupe de travail multidisciplinaire (orienté chaîne)*
  - ...
- **MANAGEMENT DES COLLABORATEURS**
  - *Le code déontologique est au sein de notre corps de police le point de repère pour le fonctionnement de tous les collaborateurs (empathie, disposition à l'écoute, respect de tous les groupes de population, traitement correct des victimes, intégrité, ...)*
  - *Tous les collaborateurs se sentent impliqués dans l'exécution*
  - ...
- **MANAGEMENT DES MOYENS**
  - *Budget suffisant pour apprentissage et formation spécifiques*
  - *Un instrument de mesure adéquat*
  - ...
- **MANAGEMENT DES PROCESSUS**
  - *Prévoir un suivi de la qualité dans le déroulement des processus (primaires et d'appui)*
  - ...
- **PARTENAIRES**
  - *Parquet*
  - ...
- **SUIVI DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE**
  - *Indicateurs :*
    - *Nombre de procès-verbaux rédigés par rapport au nombre de signalements*
    - *Nombre d'affaires traitées par le parquet*
    - ...
  - *Méthode – outil de suivi :*
    - ...
  - *Fréquence de mesure:*
    - ...

**OBJECTIF STRATEGIQUE (sécurité et qualité de vie):****NOUS SOUHAITONS CONTRIBUER A MAITRISER L'INSECURITE ROUTIERE DANS NOTRE ZONE**

- **LEADERSHIP**
  - *Le conseil zonal de sécurité est conscient de la nécessité d'une approche multidisciplinaire du phénomène*
  - ...
- **STRATEGIE ET POLITIQUE**
  - *Cerner efficacement le phénomène et en donner une image précise (ILP)*
  - *Développer une convention de sécurité routière ou un plan d'action*
  - ...
- **MANAGEMENT DES COLLABORATEURS**
  - *Formations adéquates*
  - ...
- **MANAGEMENT DES MOYENS**
  - *Fonds de sécurité routière*
  - *Stimuler la transmission des connaissances (consolider et partager les connaissances à l'intérieur du corps de police)*
  - ...
- **MANAGEMENT DES PROCESSUS**
  - *Développer l'objectif et y travailler de manière transversale*
  - ...
- **PARTENAIRES**
  - *SPF Mobilité – SPF Intérieur*
  - *Services communaux*
  - *Police fédérale*
  - *Région wallonne (MET)*
  - ...
- **SUIVI DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE**
  - *Indicateurs :*
    - *Nombre d'accidents de la route (avec morts/blessés)*
    - *Nombre d'excès de vitesse*
    - ...
  - *Méthode – outil de suivi :*
    - ...
  - *Fréquence de mesure:*
    - ...



**OBJECTIF STRATEGIQUE (service et fonctionnement policiers):****NOUS SOUHAITONS VALORISER L'EXECUTION "DISCIPLINEE" DES TACHES PAR LES COLLABORATEURS**

- LEADERSHIP
  - *Attitude exemplaire des chefs*
  - *Traitement uniforme de tous les collaborateurs par tous les chefs*
  - *Bon fonctionnement du service de contrôle interne*
  - ...
- STRATEGIE ET POLITIQUE
  - *Implication des collaborateurs lors de la rédaction du plan d'action (par exemple via un team d'appui à la politique policière)*
  - ...
- MANAGEMENT DES COLLABORATEURS
  - *Le code déontologique est au sein de notre corps de police le point de repère pour le fonctionnement de tous les collaborateurs*
  - *La procédure d'évaluation n'est pas le seul instrument pour valoriser l'exécution disciplinée des tâches*
  - ...
- MANAGEMENT DES MOYENS
  - *Accompagnement externe par des experts lors de l'établissement du plan d'action*
  - ...
- MANAGEMENT DES PROCESSUS
  - *Prévoir un suivi de la qualité dans le déroulement des processus (primaires et d'appui)*
  - ...
- PARTENAIRES : *pas pertinent ici*
- SUIVI DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE
  - *Indicateurs :*
    - *Au sein du service IT (technologie de l'information), tous les dossiers à connotation positive et négative sont enregistrés*
    - ...
  - *Méthode – outil de suivi :*
    - ...
  - *Fréquence de mesure:*
    - ...

**OBJECTIF STRATEGIQUE (service et fonctionnement policiers):****NOUS SOUHAITONS ACCROITRE L'IMPLICATION DES COLLABORATEURS**

- **LEADERSHIP**
  - *Attitude exemplaire des chefs*
  - *Organiser un feedback structuré avec le Parquet*
  
- **STRATEGIE ET POLITIQUE**
  - *Implication maximale des collaborateurs lors de la rédaction du plan d'action*
  - ...
- **MANAGEMENT DES COLLABORATEURS**
  - *Récompenser le travail bien fait*
  - *Communiquer régulièrement les évaluations intermédiaires (plans d'action...)*
  - *Exécuter des enquêtes de satisfaction des collaborateurs (pour mesurer la motivation et la satisfaction)*
  - ...
- **MANAGEMENT DES MOYENS**
  - *Accompagnement externe par un expert*
  - *Stimuler la transmission des connaissances (consolider et partager les connaissances à l'intérieur du corps de police)*
  - ...
- **MANAGEMENT DES PROCESSUS**
  - *Echange de tâche (se mettre à la place d'un collègue)*
  - *Faire connaître et promouvoir le travail (transversal) "orienté processus"*
  - ...
- **PARTENAIRES**
  - *Parquet*
  - *Expert externe*
  - ...
- **SUIVI DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE**
  - *Indicateurs :*
    - *Résultats des enquêtes de satisfaction des collaborateurs*
    - ...
  - *Méthode – outil de suivi :*
    - ...
  - *Fréquence de mesure:*
    - ...

# CHAPITRE 4

## POLITIQUE DE COMMUNICATION

Une bonne communication est essentielle pour chaque organisation: sans une bonne communication avec son entourage, la police ne peut réaliser tous ses objectifs. Cela vaut pour la communication externe avec tous les habitants de la zone, avec les autorités administratives et judiciaires, avec les entreprises et autres partenaires, mais surtout aussi pour la communication interne avec ses propres collaborateurs.

C'est la raison pour laquelle le groupe de travail a opté pour un chapitre spécifique pour la communication. La lisibilité du plan s'en trouvera certainement améliorée.

Ce chapitre traite de la communication de **la politique policière** au sein de la zone (PZS, plans d'action et évaluation(s)). Outre le rapport annuel et l'évaluation de fin de cycle, ce plan est pour ainsi dire la "carte de visite de la ZP". Il est dynamique et vivant, en d'autres termes il ne doit pas rester dans un tiroir ou même lettre morte. L'aspect communication n'est donc pas une donnée figée, mais plutôt un effort constant. La transparence et la communication sont dans cette optique considérées comme un "réflexe naturel", propre à la culture de chaque fonctionnaire de police et membre du personnel.

Suite au scanning et à l'analyse (enquêtes, discussions, positionnement ou autoévaluation...), un besoin d'améliorer et d'optimiser la "communication" en général (donc plus large que la communication de la politique policière vers l'extérieur ou l'intérieur) peut apparaître. Le cas échéant, ce besoin est pris en compte lors de la définition des choix politiques/stratégiques en matière de service et fonctionnement policiers et par conséquent d'éventuels objectifs peuvent être formulés en la matière dans le chapitre 3.

## 4.1. Communication externe

### 4.1.1. Leçons à tirer sur la communication externe de la politique policière 2005-2008

### 4.1.2. Intentions concernant la communication externe de la politique policière 2009-2012

*Tableau fourni à titre d'exemple :*

<b>PARTIE PRENANTE</b>	<b>INTENTIONS</b>
<b>Autorités (Direction et Financiers)</b>	
...	
<b>Clients – bénéficiaires de service</b>	
...	
<b>Partenaires et fournisseurs</b>	
...	
<b>Collaborateurs</b>	<b>Voir point suivant (communication interne)</b>
<b>Société</b>	
...	

## 4.2. Communication interne

### 4.2.1. Leçons à tirer sur la communication interne de la politique policière 2005-2008

### 4.2.2. Intentions concernant la communication interne de la politique policière 2009-2012

*Tableau fourni à titre d'exemple :*

<b>PARTIE PRENANTE</b>	<b>INTENTIONS</b>
<b>Collaborateurs</b>	
...	

# CHAPITRE 5

## APPROBATION DU PLAN

## 5.1. Améliorer et innover

Lors du cycle de politique policière précédent, les autorités impliquées dans le processus d'approbation au niveau fédéral ont transmis des remarques et/ou des suggestions d'amélioration (PZS 2005-8).

Pour démontrer que l'on se situe bien dans une dynamique d'amélioration continue, et que l'on vise le progrès, il est important de reprendre ici ces remarques et/ou suggestions ainsi que la mesure dans laquelle le corps de police a pu en tenir compte (remèdes, initiatives, mesures).

***Ce qui peut se faire de manière très synthétique sous forme d'un tableau par exemple:***

<i>Remarques et/ou suggestion des Services Publics Fédéraux relatives au plan zonal de sécurité 2005-8)</i>	<i>Initiatives/mesures prises pour en tenir compte</i>

## 5.2. Approbation

Idéalement, tous les membres du Conseil Zonal de Sécurité signent le plan pour marquer leur approbation, démontrant ainsi clairement une manière de travailler intégrée de tous les partenaires.

***Le tableau ci-dessous est présenté à titre d'exemple :***

Pour prise de connaissance de ce qui précède et accord sur le présent projet de plan zonal de sécurité.	
Membres du CZS	SIGNATURES
Date de la séance :	.....
Bourgmestre-président du collège de police	
Procureur du Roi	
Bourgmestre...	
Bourgmestre...	
Chef de corps	
DirCo	
Autre partenaire (DirJud, fonctionnaire de prévention, ...)	
...	

# CHAPITRE 6

## PLANS D'ACTION ET PROJETS<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Cette rubrique est à compléter année après année. Etant donné qu'il s'agit d'un plan dynamique, les plans d'action annuels, les projets et tous les changements apportés au présent document (errata, addenda), devront également être transmis aux instances destinataires du plan original.

# LISTE DE DISTRIBUTION<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Il s'agit de la liste de tous les destinataires du présent document.



# ANNEXES<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Les annexes sont constituées des tous les documents détaillés qui fournissent des explications sur les choix opérés, sur l'organisation du corps de police, sur la politique financière, ... . A titre d'exemple voici ce qu'on peut y trouver : une bibliographie, une liste des abréviations, un glossaire, un organigramme détaillé, le plan local de sécurité intégrale ou la note de politique communale, les choix de politique policière à moyen terme, les documents préparatoires (résultats du scanning, analyse Swot, positionnement, modèle ou matrice d'argumentation détaillée, ...).