

Police Locale de Flémalle

**(Zone numérotée 5282)
Plan Zonal de Sécurité**

2014-2017

Sommaire

<i>Préface</i>	5
<i>Avis au lecteur</i>	7
CHAPITRE 1	9
MISSION – VISION - VALEURS	9
1.1. Leçons à tirer du plan précédent	9
1.2. Les parties prenantes et leurs attentes	10
Facteurs critiques de succès	10
1.3. <i>Mission – Vision - Valeurs</i>	12
Mission :	12
Vision :	13
Valeurs	14
CHAPITRE 2	15
SCANNING & ANALYSE	15
2.1. Méthodologie de calcul et sources de données	15
2.2. Leçons à tirer du plan précédent (2009-2012)	16
2.3. Description socio-économique et démographique de la zone	17
<i>Tableau financier du coût du service de police</i>	22
2.4. <i>Image de la sécurité et de la qualité de vie</i>	23
2.4.1. Données objectives	23
Le service de gestion judiciaire a tenté une brève analyse des infractions et la présente de manière synthétique :	26
2.4.2. Données subjectives	32
2.5. <i>Attentes et objectifs des autorités et autres parties prenantes</i>	34
2.6. <i>Déploiement du corps de police</i>	35
2.6.1. Capacité en personnel	35
2.6.2. Organigramme	37
2.7. <i>Image du service policier et de son fonctionnement</i>	39
2.7.1. La mise en œuvre du service policier à la population	39
Tableau Récapitulatif de Nombre d'appels enregistrés par année	42
2.7.2. MISSIONS ET TACHES A CARACTERE FEDERAL	46

2.7.3. CONTRIBUTION AU PLAN NATIONAL DE SECURITE	48
2.7.4. DANS LE DOMAINE DE “SECURITE”	49
2.7.5. DANS LE DOMAINE “FONCTIONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DE L’ORGANISATION	51
2.7.5.1. Thème stratégique ASSISTANCE AUX USAGERS	51
2.7.5.2 Thème stratégique GESTION DE L’INFORMATION OPERATIONNELLE ET DE LA TELEMATIQUE COMMUNE	52
2.7.5.3. Thème stratégique RESSOURCES HUMAINES (HRM)	53
2.7.5.4 Thème stratégique LOGISTIQUES ET FINANCES	54
2.7.5.5. Thème stratégique FONCTIONNEMENT GENERAL	56
2.7.8. MISSIONS ET TACHES EN FAVEUR DE TIERS	57
2.8. La mise en œuvre du fonctionnement interne	57
MANAGEMENT DES COLLABORATEURS	57
MANAGEMENT DES MOYENS	61
MANAGEMENT DES PROCESSUS	63
2.9. Coopération	65
2.9.1. Coopération policière inter zonale, supra locale et internationale	65
2.9.2. Autre type de coopération – protocoles avec partenaires non policiers et tiers	65
2.10 Synthèse de l’affectation de la capacité sur base de tableaux extraits du Galop (registre informatisé du personnel) assortis d’un bref commentaire du responsable de service :	69
2.10.1. Service de Gestion de la Proximité	69
2.10.2. Service de Gestion Judiciaire:	71
2.10.3. Service de Gestion de la Sécurité	73
2.10.4. Service d'assistance policière aux victimes.	75
2.10.5 Service de Gestion, d'Appui et des Ressources Humaines	76
CHAPITRE 3: STRATEGIE	80
3.1. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES	80
Management des collaborateurs	80
Management des moyens	80
Management des processus	80
Thème stratégique: AMELIORATION CONTINUE DU SERVICE ET MAITRISE DE L’ORGANISATION	81
3.2. SUIVI DE L’OBJECTIF STRATEGIQUE	87
3.3. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES OPERATIONNELS	89
3.3.1. Pour l’autorité administrative	89
3.3.2. Pour l’autorité judiciaire	89
3.4. Suivi et évaluation des objectifs stratégiques	90
CHAPITRE 4: POLITIQUE DE COMMUNICATION	100
4.1. Communication Externe	100
4.1.1. Leçons à tirer sur la communication externe de la politique policière 2009-2012	100
4.1.2. Intentions concernant la communication externe de la politique policière 2014-2012	101

4.2. Communication Interne	101
4.2.1. Leçons à tirer sur la communication interne de la politique policière 2009-12	101
4.2.2. Intentions concernant la communication interne de la politique policière 2014-2017	104
CHAPITRE 5 APPROBATION DU PLAN	105
5.1. Améliorer et innover	105
5.2. Approbation	106
CHAPITRE 6	107
PLANS D'ACTION ET PROJETS	107
LISTE DE DISTRIBUTION	107

Préface

« Veiller ensemble à une société sûre et viable ». Cette phrase, issue du plan national de sécurité 2012/2015, résume certainement la volonté qui nous anime, nous motive, à découvrir, à développer, à orienter mais aussi à faciliter les actions utiles au seul bénéfice de la collectivité locale.

La conception de ce plan zonal par une analyse détaillée de l'environnement local flémallois tout en veillant à l'intégrer dans une dimension arrondissementale. Cette concertation transparente a permis de décider des axes prioritaires de travail sans négliger l'obligation de dispenser un service de qualité c'est-à-dire en assurant entièrement les sept fonctionnalités de base énumérées par la loi sur la police intégrée et structurée à deux niveaux.

Des initiatives et des efforts seront déployés dans le cadre des délits contre la propriété plus particulièrement le vol dans les habitations afin de renforcer la chaîne de sécurité toute entière. Les vols avec violence notamment dans les commerces feront également l'objet d'une approche planifiée, tout comme les vols de métaux.

La criminalité de rue sera abordée de manière pluridisciplinaire afin d'en réduire les effets négatifs sur le sentiment de quiétude publique.

La lutte contre la production, la vente et le trafic de produits stupéfiants fera l'objet de toute notre attention dans le cadre du fonctionnement ordinaire de la P.L.F. Les violences intrafamiliales et conjugales continueront bien évidemment à faire l'objet d'un suivi et de toute l'attention de la police locale de Flémalle.

Un équilibre a été mis en évidence pour permettre à la police locale de Flémalle de poursuivre la recherche d'une certaine excellence dans la fonction de police au travers une politique intégrale basée sur les cinq piliers de la police de proximité.

Le lecteur attentif relèvera l'intensité de cette dynamique partenariale qui est un des atouts de cette « petite » zone de police. La prévention est liée à la répression pour conduire une véritable réflexion continuée sur l'amélioration de la qualité de vie.

Ce plan quadriennal ne détaille pas la manière dont les choses vont se faire, ce point faisant l'objet de plans d'action. Il s'agit bien d'un plan politique développé sur une approche essentiellement stratégique qui doit conduire la police locale de Flémalle, mais surtout chacun des membres qui la constituent, à s'impliquer dans un principe d'amélioration et d'innovation du service à rendre.

La Procureur du Roi

La Bourgmestre

Danièle REYNDERS

Isabelle SIMONIS

Avis au lecteur

La poursuite de 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 (policière) 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. Notons que la référence au modèle « EFQM police belge », n'induit nullement que la police locale de Flémalle l'adopte dans un avenir proche, un autre modèle de « qualité totale » lui étant préféré, au moins durant un certain temps. 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 une courte réflexion sur la situation de départ 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.

Notons enfin qu'il ne s'agit en aucun cas d'un outil « figé » mais bien d'une démarche dynamique permettant, en appliquant les principes de l'ILP (Intelligence led policing) dans les domaines de la criminalité et de la gestion proactive des phénomènes, de réagir ou de si possible de devancer toutes les variables qui s'y rapportent. Il s'agira souvent d'adapter les plans d'actions pris en application du présent mais ce PZS peut évidemment également être modifié pour s'adapter aux réalités observées ou pressenties d'un point de vue stratégique.

Le Chef de corps

Errol WARD

CHAPITRE 1

MISSION – VISION - VALEURS

1.1. Leçons à tirer du plan précédent

La police locale de Flémalle a vécu plusieurs modifications de structures durant ces dernières années et donc pendant le précédent PZS. Des tensions s'en sont suivies et un retour vers une situation proche de la situation initiale est intervenu. Il convient donc de relever que ces modifications, n'ont pas permis de suivre efficacement l'exécution du PZS précédent dans les différents services et/ou selon une approche basée sur les fonctionnalités. En outre, cet état de choses a eu un impact sur la visibilité du corps et sur la motivation du personnel.

Soulignons encore qu'à cette occasion, l'importance de la présence de l'Inspecteur de quartier sur le quartier qui lui est attribué et qui est clairement identifié par la population comme attaché à ce secteur géographique, a été confirmée. Cette présence est certainement primordiale et influence la perception qu'ont les citoyens de la police et des autorités en général. Elle est aussi importante comme levier dans les stratégies mises en place notamment dans le cadre du PZS. Cette présence devra donc être favorisée et si possible amplifiée à l'avenir.

Le trop grand cloisonnement entre les services qui existe encore au sein de la ZP est un obstacle évident à la mise en œuvre du PZS. Il conviendra d'y être attentif et d'y remédier.

Dans un corps de la taille de celui de Flémalle, la polyvalence du personnel est indispensable. Cette polyvalence garantit en plus une plus grande transversalité des fonctionnalités et un fonctionnement intégré en interne. Néanmoins, un minimum de spécialisation est indispensable dans certains domaines. Ces spécialisations trouvent parfois leur source dans des modifications législatives. C'est dans ce sens que plusieurs membres du personnel seront formés aux techniques de l'audition vidéo-filmée de mineurs (TAM), des efforts sont également consentis en techno-prévention.

La police locale de Flémalle a longtemps opté pour un relatif repli sur elle-même, certainement dans le but de garantir un niveau de fonctionnement élevé et conforme à ses attentes. Ceci ne s'inscrit pas dans la FPOC, ne répond pas aux piliers de la police orientée vers la communauté et n'est pas de nature

à favoriser une bonne mise en œuvre de la stratégie zonale .Une attention particulière sera réservée pour « ouvrir » le corps à plus de partenariats externes à la commune et à un fonctionnement le plus intégré possible avec les partenaires policiers et avec les autres parties prenantes. C'est dans le cet état d'esprit que le dispatching des équipes sera sous peu confié au centre d'Information et de Communication de Liège.

1.2. Les parties prenantes et leurs attentes

Facteurs critiques de succès

Ministres Intérieur et Justice : Plan National - établissement d'une société « sûre » - approche intégrée et intégrale

Parquet circulaire et réunions thématiques- approche efficiente des priorités et respect des procédures de travail

Bourgmestre entretiens qualitatifs - réponse adaptée aux demandes citoyennes - visibilité idéale - utilisation efficiente des moyens alloués - technique de gestion transparente et concertée - s'inscrire dans la stratégie communale (notamment Programme Stratégique Transversal)

Conseil Communal : - visibilité optimale - utilisation efficiente des moyens alloués

Secrétaire Communal: Rigueur dans la gestion et appui dans les matières relatives à la police administrative.

Comptable Spécial: Rigueur dans la gestion financière de la zone de police.

Responsable CPAS adéquation dans la prise en charge et la synergie d'actions - respect des procédures de travail

Responsable service travaux Synergie avec la gestion des quartiers.

Responsable société de logements Synergie et partenariat avec le service SGP mais aussi avec l'ensemble du corps.

Responsable aménagement du territoire Partenariat et appui par la rédaction des PV ad hoc.

Fonctionnaires de police améliorer la coopération entre les services - Motivation dans l'exercice de la fonction- souhait d'acquérir une certaine expertise - besoin d'un dynamisme permanent

Officiers de police judiciaire Appui de la direction, cohérence dans la stratégie au quotidien et satisfaction des collaborateurs.

Citoyens Contacts de quartier - visibilité accrue - réponse rapide et adéquate- Police accueillante qui a le sens du service - Professionnalisme dans l'enquête

Pour parvenir à rencontrer les attentes formulées et réaliser les objectifs, un certain nombre de facteurs critiques de succès devront être rencontrés :

- Un réel partenariat devra exister avec les autorités judiciaires et administratives
- L'adhésion des collaborateurs devra être obtenue et conservée tout au long de l'exécution de ce PZS
- La police locale de Flémalle devra se faire reconnaître comme un partenaire fiable et effectif par toutes les parties prenantes, ce qui lui permettra de s'inscrire dans une plus grande solidarité (réciproque) et un fonctionnement plus intégré au niveau policier et local
- L'effort et le suivi des actions (plans de mesures) devront cette fois perdurer pendant toute la durée du PZS
- Mettre en place des procédures internes de maîtrise de l'organisation et suivre et adapter les procédures existantes
- Continuer à bénéficier de moyens suffisants (matériels et humains) et les utiliser avec efficience
- stratégie transversale avec l'administration et cohérence des principes (plan de mobilités dans la localité, partenariats sociaux, gestion et procédures financières apparentées....)

1.3. Mission – Vision - Valeurs

Mission :

- ✓ *Maintien de la tranquillité publique :*
- ✓ *Protection de la qualité de vie des personnes ;*
- ✓ *Recherche d'une amélioration continue dans la gestion de l'information ;*
- ✓ *Approche policière intégrale et intégrée*

Le sentiment de bien être, de propreté et de paix publique qu'apporte un environnement paisible et sécurisé contribue grandement à la qualité de vie des individus.

A cette fin, en adéquation avec les demandes des autorités, en étroite collaboration avec le partenaire fédéral, avec les institutions locales, les groupes communautaires ... le service de police s'engage à poursuivre cette promotion d'une certaine qualité de vie pour tous les citoyens sur le territoire communal en s'attaquant aux différentes formes locales de la criminalité, en dégageant des actions visant à tranquilliser les usagers, en ce compris ceux de la route, dans le respect des droits et des libertés individuels.

Il doit être acquis aujourd'hui que les composantes du modèle de police d'aujourd'hui ne peuvent plus essentiellement s'asseoir sur le concept policier traditionnel d'hier. Ce dernier ne convient plus aux exigences de la mission enrichie du service de police, il n'y a donc pas lieu de vivre sur ses acquis mais de conserver l'idée d'amélioration continue pour la police de demain. La Police Locale de Flémalle doit ainsi poursuivre ses efforts afin d'évoluer vers une organisation professionnelle et performante cadrant avec une logique de proximité, une logique proactive et plus seulement une logique réactive face à l'"incident". Le principe de base doit être centré sur la recherche d'une amélioration continue dans la qualité de la gestion de l'information mais également de la fonction de police orientée sur le modèle défini dans les circulaires ministérielles intitulées « CP ». L'objectif final auquel chaque membre de la Police Locale de Flémalle doit tendre est d'améliorer, par ses actions, le bien être des citoyens.

Par ailleurs, en vertu des lignes de force de l'accord « Octopus » traduit par la loi du 07 décembre 1998 dénommée L.P.I., une attention toute spéciale doit être consacrée au fonctionnement intégré. Il est déjà présent par le partage de l'information, par les opérations communes menées et trouvera son prolongement dans une approche intégrale et intégrée correcte.

Enfin, aucune structure ne peut s'articuler valablement sans détenir des éléments de gestion. Il est requis de fidéliser les instruments qui permettent de

dresser un état pertinent de la qualité de vie, des besoins des services pour justifier aux autorités mais aussi aux citoyens la nécessité de donner les moyens utiles afin d'organiser un service de police efficace voire efficient.

Vision :

« La proximité au service de la sécurité »

Une police de proximité s'entend sous une notion de service à rendre aux citoyens. Le policier doit par conséquent s'imprégner des désirs de la population, analyser la demande et ensuite adapter son approche professionnelle en vue d'apporter une réponse adéquate. La gestion de l'espace public n'appartient pas et n'est pas l'apanage du seul fonctionnaire de police. Ce dernier doit cultiver cette notion de service quelle que soit la fonction qu'il est amené à assumer et rechercher au sein de la communauté les partenaires utiles pour promouvoir les intérêts de la société.

Ses capacités professionnelles doivent être ainsi mises à la disposition du citoyen pour œuvrer à améliorer les conditions d'existence dans la cité. Chaque démarche individuelle motivée par un pareil état d'esprit grandira l'individu, sa fonction, la qualité du service. Ce dernier devrait alors entrer en adéquation avec les intérêts de la collectivité locale.

La notion de visibilité du policier n'est pas l'apanage d'une seule fonction : si celle de l'inspecteur de quartier reste un des vecteurs utiles pour répondre à cette demande, elle ne doit pas rester la seule. Chaque fonctionnalité doit être envisagée afin de répondre à ce souhait. L'organisation générale s'articule logiquement autour de cette légitime attente. S'il est utile de travailler sur cette visibilité, elle ne sera toutefois rien sans une certaine empathie dans le chef de l'ensemble des membres qui composent la Police Locale de Flémalle.

Pour obtenir ce résultat, il est opportun de promouvoir cette approche par une gestion adaptée mais également de mettre à disposition les outils et autres formations utiles pour engendrer une démarche professionnelle centrée sur la notion de qualité.

Si le citoyen souhaite obtenir cette qualité de service, il n'en demeure pas moins vrai qu'il ne le fera pas à n'importe quel prix. Nous nous devons de poursuivre cette recherche de rationalité dans la gestion et d'adapter les moyens mis à disposition pour optimiser le service à rendre.

Valeurs

La Police Locale de Flémalle s'appuiera sur les cinq valeurs organisationnelles partagées par les membres du service pour accomplir différemment sa mission définie sous la notion des cinq « **R** ».

Ainsi, dans toutes leurs décisions et dans toutes leurs actions, à l'endroit des citoyens comme de leurs collègues, tous les membres de la Police Locale de Flémalle s'inspireront des valeurs organisationnelles suivantes :

- **R**econnaissance du code de déontologie comme guide de conduite
- **R**echerche de l'excellence : Nous rechercherons l'excellence dans nos rapports avec les citoyens, dans les services rendus ainsi que dans notre gestion. Nous visons également l'amélioration continue de la qualité dans toutes nos actions ;
- **R**espect de la personne : Le personnel du service mais aussi les citoyens constituent notre force et notre ressource principale. Nous croyons que la satisfaction des aspirations individuelles et le respect des personnes par leur implication et par la reconnaissance des réalisations sont fondamentaux dans la poursuite de notre mission ;
- **R**espect des droits et libertés : Le respect des droits et libertés des citoyens constitue pour nous le principe fondamental qui guide nos relations avec la communauté et avec notre personnel ;
- **R**echerche de l'exemple : La rigueur, le respect des règlements sont au cœur de l'action du service. Nous cherchons à donner l'exemple par un comportement qui reflète le respect des lois et qui crée un sentiment de confiance et de crédibilité. La valorisation du travail repose sur le professionnalisme.

CHAPITRE 2

SCANNING & ANALYSE

2.1.Méthodologie de calcul et sources de données

Les chiffres obtenus sur différents sites d'information officielle (région Wallonne, Administration Communale, Institut de statistiques...) et des banques de données policières, doivent être pris et regardés avec précautions. En effet, nous ignorons la méthode de récolte des données mais aussi si la méthodologie a été modifiée au cours des années. Nous ignorons également les dates de mise à jour des banques de données. Dès lors, les derniers chiffres de 2012 pourraient encore être légèrement complétés.

Les chiffres doivent donc être pris comme un "baromètre", des indicateurs tendant de s'approcher au maximum de la réalité.

Chiffres de la Criminalité les chiffres utilisés sont ceux fournis au niveau arrondissemental par la police fédérale, service de monsieur le Directeur Coordonnateur- département "analyse stratégique". Les données sont récoltées au départ du module traitement du système I.S.L.P. à savoir ces mêmes données qui sont adressées à la B.N.G Il s'agit bien ici d'une analyse des informations enregistrées sous la forme pénale. Les chiffres sont livrés tels que sans aucune adaptation. L'explication contextuelle de ces chiffres est réalisée par les responsables des services opérationnels. Une indication de suivi et de prise en charge est relevée par le Service d'Assistance policière aux victimes sur base de ses propres chiffres collationnés dans le respect des directives d'attribution des subsides "aide aux victimes" de 1999. La méthodologie de calculs et de collationnement des données sera uniformisée dans ce quadriennat.

Chiffres de police administrative et de prévention: les chiffres relatifs au Règlement Général de Police et aux actions d'encadrement de police administrative sont issus du système local (DB Argos, comptabilisation activités de prévention et ISLP).

Chiffres de démographie: les chiffres ont été repris de sites Internet officiels (Wikipédia, Administration communale de Flémalle, CPAS, Institut de statistique...). Les chiffres ont été intégrés sans aucune adaptation.

Chiffres de charge financière: les chiffres ont été repris des rapports Belfius relatifs aux pouvoirs locaux et aux zones de police. (site www.belfius.be) et des documents budgétaires internes.

Les formules financières que nous avons utilisées sont:

	Formules explicatives du calcul
-Sv de police coût par habitant	Budget ordinaire + extraordinaire/ nbre habitants
-dotation communale par habitant	Dotation communale en faveur de la ZP/ nbre habitants (n° d'article : 330/485-48)
-dotation fédérale par habitant	Subvention féd. I et de base + remboursements traitements perso détaché auprès de la Pol Féd + Subvention sociale féd. II + subvention féd. Équipement individuel et collectif M.O Public + Subvention féd. De base supplémentaire (surcoût) + subside de l'état convention sécurité routière / nbre habitants
Total de la dotation par habitant	Total de la dotation communale + dotation fédérale
Dotation régionale	Subside pour assistance aux victimes / nbre habitants
-Dépense de personnel	Total personnel / nbre habitants (n° d'article : (399/000/70)
-Dépenses de fonctionnement	Total fonctionnement / nbre habitants
-Dépenses charge de la dette	Total dépenses charge de la dette / nbre habitants

2.2. Leçons à tirer du plan précédent (2009-2012)

Comparativement au plan zonal 2009-2012, nous n'avons pu retrouver l'origine de certaines données ni en tracer le mode de calcul. Dès lors, il est plus prudent de repartir avec les données chiffrées telles que nous les avons listées. Nous savons ainsi dire quelles données composent les chiffres.

Pour les années futures, il sera donc plus aisé d'avoir une continuité de lecture des données. La méthodologie de recueil d'indicateurs est bien sûr perfectible et sera développée dans les divers plans d'action.

Pour les données de criminalité, nous avons préféré nous suffire des données fournies par le service du DirCo, estimant que les modes de calcul développés par les analystes stratégiques est identique pour chaque zone de police. Cela

donne une cohérence à la lecture et à la compréhension des tableaux chiffrés incorporés dans le plan zonal de sécurité et une lecture arrondissementale plus intéressante.

2.3. Description socio-économique et démographique de la zone

Flémalle, une commune aux multiples atouts

Pour les voyageurs pressés qui parcourent la vallée de la Meuse, Flémalle pourrait apparaître avant toute chose comme une commune industrielle. Certains auront peut-être jeté un regard curieux vers le château de Chokier, perché sur un éperon rocheux dominant la vallée. Mais c'est là tout ce qu'ils garderont en mémoire d'une commune qui mérite bien plus qu'une vision furtive!

Flémalle, c'est un peu plus de 25.600 habitants. Connue pour son passé industriel important, elle est aujourd'hui au cœur du redéploiement économique de la Haute Meuse avec quatre zones industrielles. Mais Flémalle, c'est aussi une commune verte à plus de 60 %, avec deux réserves naturelles, un parcours santé et de multiples sentiers et promenades sur son territoire. La commune compte un patrimoine remarquable constitué de sept châteaux, de deux vignobles (avec une appellation contrôlée), du Fort de Flémalle et du très beau village de Chokier.

Flémalle a su se doter au fil des années d'infrastructures et d'équipements qui font d'elle une commune accueillante. Le « Préhistosite » de Ramioul constitue le fleuron du tourisme liégeois. Il est l'un des musées les plus fréquentés de Wallonie.

La Fiesta du Rock, un grand festival de Rock de 3 jours organisé depuis maintenant 20 ans, draine chaque année sur les hauteurs de la commune, plus de 25.000 jeunes, moins jeunes et familles.

Flémalle compte également plus de 20 écoles, plus de 270 associations socioculturelles d'éducation permanente, de sport, d'action sociale, de culture ou de jeunesse. S'y ajoutent le Centre Culturel, le Centre wallon d'Art contemporain implanté dans le parc de La Châtaigneraie ainsi qu'un important réseau de lecture qui proposent de nombreuses manifestations attirant un public important.

Le territoire s'étend sur 36,88 km² et est traversé d'Ouest en Est par le fleuve dénommé La Meuse. Un seul pont permet le passage des véhicules de l'une à l'autre rive. Soulignons que 66 % de l'espace est à considérer comme rural, les 34 % restant sont à caractère urbain. Cette dernière zone s'étend le long du cours d'eau cité. Au fur et à mesure que l'on s'en écarte, l'aspect rural prend sa place.

L'ensemble du réseau routier communal représente 217 km de voiries diverses. Quatre routes nationales traversent la commune pour un kilométrage total de 24,700 kms.

Le territoire est traversé par un réseau ferroviaire et comprend 3 gares. La présence d'un revendeur de "métaux" attitré et d'une voie ferrée suscitent la vigilance dans le cadre de la problématique des vols métaux.

Flémalle est la commune de l'arrondissement judiciaire de Liège qui globalement a subi la diminution la plus importante en termes de postes de travail salarié depuis 1990. Flémalle souffre d'une réputation de commune où l'économie serait essentiellement axée sur l'industrie sidérurgique lourde. Pourtant la commune regorge de potentialités et d'initiatives les plus diverses avec notamment plus de 800 acteurs économiques et deux zones industrielles situées sur Ivoz-Ramet et les Cahottes totalement couvertes avec une troisième en cours de réalisation.

La fermeture annoncée de plusieurs sites d'ArcelorMittal en région liégeoise a évidemment un impact très important sur tout le socio-économique flémallois. De nombreux emplois directs et indirects sont menacés. Cette situation impacte évidemment gravement les finances communales et a donc de nombreuses conséquences indirectes à ce niveau.

Une note d'optimisme peut cependant être apportée car une politique de redéploiement appliquée depuis plusieurs années notamment à travers la création de zonings misant sur les atouts de la commune amène des résultats. Il convient de citer par exemple l'implantation prochaine d'une firme pharmaceutique qui apportera environ 200 emplois directs.

Au 1/1/2013, le dernier chiffre de population a été arrêté sur le nombre de 25.612 habitants sur l'entité de Flémalle.

Les logements sociaux représentent un peu plus d'un quart de l'habitat.

Dans le cadre de la refonte du paysage policier, Flémalle s'est orientée pour conserver une approche individuelle. Le 10 janvier 2002, était signé l'arrêté-royal relatif à la constitution de la zone de police.

En date du 20 décembre 2001, le Conseil Communal votait un cadre organique opérationnel de 78 policiers et 7 membres administratifs / logistiques. A la même date, ce même Conseil Communal fixait l'effectif minimum opérationnel de la police locale à 73 fonctionnaires de police.

Le 22 décembre 2005, le Conseil Communal adaptait la structure organisationnelle du cadre calog en la faisant passer à huit unités statutaires.

Afin de réduire l'attribution de tâches administratives ou logistiques aux fonctionnaires de police, il a été décidé de compléter le cadre administratif et logistique.

Au 01/01/2013, les agents statutaires sont au nombre de 6, les agents engagés sur base d'un contrat de travail pour des tâches bien définies, des tâches liées à des subsides liés ou à durée déterminée sont au nombre de 7. Le cadre opérationnel peut donc se consacrer quasi entièrement aux missions de police proprement dites.

La police locale de Flémalle est une zone de police monocommunale. Cette décision de travailler sur un seul et même territoire reste un atout majeur à plus d'un titre : le corps de police conserve une dimension qui lui confère un caractère humain mais aussi de proximité ; l'intégration avec les autres services communaux est obligatoire et favorise ainsi ce concept de proximité ; la recherche de partenaires est une nécessité ; une seule entité décisionnelle est un vecteur dynamique de gestion et d'orientation stratégique.

Les tableaux repris ci-après permettent de visualiser en chiffres les données expliquées ci-avant.

Démographie et situation économique

Démographie -Revenus-	2008	2009	2010	2011
Population (moyenne)	24992	24876	25016	25335
Structure démographique	5069	5116	5200	5290
<18 ans				
>= 18 ans et < 64 ans	15087	15175	15377	15515
>= 65 ans	4730	4745	5063	4798
Taux de chômage	5200	18,1%	17,8%	17,54%
Nombre de bénéficiaires RIS/ Population	277	313	306	328
Revenu moyen par déclaration	28937	14122	24088	12303
Revenu cadastral / habitant	NC			
-habitations				
-industries				
-Commerces et				

bureaux				
---------	--	--	--	--

NC= non communiqué

Le rapport d'activités du CPAS¹ nous rapporte les éléments démographiques et sociaux suivants

Le droit à l'intégration sociale

Les statistiques

Durant la période de référence, soit du 01/01/2012 au 31/12/2012, 5247 demandes d'aides sociales ont été instruites par le Service social individualisé et examinées pour décisions par les organes du CPAS: 30% concernait le revenu d'intégration (1.549 décisions - 223 octrois, 83 refus, 223 suppressions, 17 primes d'installation, 78 projets individualisés d'intégration sociale ou avenants à ceux-ci et 845 prolongations ou révisions) et les différentes mises à l'emploi (93 décisions concernant les bénéficiaires engagés comme article 60§7, 3 pour article 61 et 50 pour les personnes engagées en économie sociale).

En 2012, le montant du revenu d'intégration a été majoré à 2 reprises, soit au 1er février (indexation) et au 1er décembre (indexation), de 2%.

Les montants mensuels sont, depuis le 01/12/2012 :

Pour une personne cohabitant	534,23 euros
Pour une personne ou un couple avec enfant(s)	1.068,45 euros
Pour une personne vivant seule	801,34 euros

Au 31 décembre 2012, le nombre de personnes bénéficiant d'un revenu d'intégration (RI) était de 322 se répartissant en :

	TOTAL	Isolé		Cohabitant		Personne avec famille à charge		Garde alternée	
		ho	fe	ho	fe	ho	fe	ho	fe
- 25 ans	70	10	7	22	17	2MP*+2	8MP*+2	0	0
de 25 à 50 ans	157	13	10	8	7	15MP*+1 2	80MP*+10	2	0
+ de 50 ans	95	12	47	7	12	1MP*+1	13MP*	1	1
	322	35	64	37	36	18MP*+1 5	101MP*+1 2	3	1
TOTAL		99		73		146		4	

¹ Extrait du rapport d'activités 2012 établi par les Services du CPAS de Flémalle *MP : famille monoparentale

TOTAL Homme	108								
TOTAL Femme	214								

Parmi les bénéficiaires du droit à l'intégration sociale le clivage entre hommes et femmes reste d'actualité. 2 bénéficiaires du revenu d'intégration sociale sur 3 sont des femmes.

Le nombre de bénéficiaires est sensiblement identique à celui de l'année 2011 (328).

En 2012, on note que le pourcentage des jeunes de moins de 25 ans (70, soit 21,5%) continue à très légèrement décroître par rapport aux années précédente (25% au 31/12/2011, 26% au 31/12/2010, 28% au 31/12/2009 pour 35% au 30/09/2008) notamment dans la catégorie cohabitant (39 personnes au lieu de 48 en 2011).

Dans la tranche d'âge des 25-50 ans, on relève une chute de 20% de la catégorie des personnes isolées et de près de 40% dans la catégorie cohabitant. Par contre, on constate une augmentation de 25% de la catégorie personnes avec famille à charge.

Le groupe des plus de 50 ans, tout en restant stable, reste comme en les années précédentes un groupe important (29% : 94 sur 322) avec toujours une surreprésentation des femmes (77% du groupe : 73 sur 95).

Comme en 2011, les hommes restent largement minoritaires dans la catégorie personnes avec charge de famille (29%). On peut également noter que, comme les années précédentes, cette même catégorie ne cesse de croître puisqu'elle concerne pour 2012 plus de 45% des bénéficiaires (146 sur 322) pour 38% en 2011, 33% en 2010 et 28% en 2009.

Le public ainsi caractérisé permet de mieux définir la méthodologie d'accompagnement vers l'insertion sociale et professionnelle.

L'importance du nombre de jeunes et l'accompagnement spécifique que la loi a prévu pour cette tranche d'âge a justifié la mise sur pied d'un service spécifique au CPAS: La Cellule Jeunes.

Notons enfin que 121 personnes sur les 322 (38%), perçoivent un revenu d'intégration partiel. Ce pourcentage est sensiblement le même que les 2 années précédentes.

D'autre part, au 31 décembre 2012, 7 personnes percevaient un revenu d'intégration sociale suite à une sanction chômage temporaire (contre 12 en 2011) et 40 suite à une sanction définitive (nombre identique à celui de 2011). Parmi ces 40 bénéficiaires, 6 sont mis à l'emploi dans le cadre de l'article 60§7.

Tableau financier du coût du service de police

Dépense pour la police	Moyenne pour la Wallonie - 2011-	Flémalle 2013
-Sv de police coût par habitant	219€	243€
-dotation communale par habitant	117 €	147€
-dotation fédérale par habitant	98 €	86€
Total de la dotation par habitant	215 €	233€
Dotation régionale	/	1,20€
-Dépense de personnel	194 € (85,2%)	205€
-Dépenses de fonctionnement	26€ (11,2%)	15€
-Dépenses charge de la dette		6€

2.4. Image de la sécurité et de la qualité de vie

2.4.1. Données objectives

Nous pouvons reprendre les tableaux de criminalité et tenté une courte analyse afin de confirmer que les priorités reprises précédemment restent d'actualité. Cependant, il y a lieu de constater que les chiffres globaux sont en diminution.

2.4.1.1. Criminalité enregistrée -ZP Flémalle

Légende :

↗ Légère augmentation.

↘ Légère diminution.

= Chiffres inchangés.

↑ Forte augmentation.

↓ Forte diminution.

	2009	2010	2011	2012	
Vol et extorsion	848	980	1005	902	
Vol avec circonstances aggravantes	466	539	492	501	↗
Vol sans circonstances aggravantes	365	430	499	390	↓
Extorsion	12	7	12	7	↘
Vol non spécifié	5	4	2	4	↗

	2009	2010	2011	2012	
Dégradation de la propriété	365	424	473	393	
Vandalisme	324	382	432	339	↓
Incendie et destruction par explosion	26	34	35	45	↑
Destruction, dénaturation, dégradation	15	8	6	9	↗

	2009	2010	2011	2012	
Infraction contre l'intégrité physique	273	293	298	279	
Coups et blessures volontaires hors sphère familiale	157	152	156	124	↓
Coups et blessures volontaires en sphère familiale	93	101	96	100	↗
Autres infractions volontaires contre l'intégrité physique	13	28	34	43	↑
Meurtre	6	10	8	7	↘
Abstention coupable	1	1	4	3	↘
Assassinat	0	1	0	1	↗
Torture et maltraitance	1	0	0	0	=

Plan zonal de sécurité 2014-2017 - Police locale de Flémalle

	2009	2010	2011	2012	
Infraction contre la sécurité publique	160	140	161	141	
Menaces	159	139	159	139	↓
Association de malfaiteurs	0	1	2	1	↘
Evasion de prisonniers	1	0	0	1	↗

	2009	2010	2011	2012	
Fraude	138	150	155	126	
Détournement et destruction frauduleuse	78	74	64	53	↓
Escroquerie	26	31	29	37	↑
Abus de confiance et infractions apparentées	18	16	27	21	↓
Recel	4	9	17	10	↓
Grivèlerie	7	10	16	3	↓
Infractions liées à l'état de faillite	2	7	1	1	=
Blanchiment d'argent	3	0	1	1	=
Tromperie	0	2	0	0	=
Insolvabilité frauduleuse	0	1	0	0	=

	2009	2010	2011	2012	
Infraction contre les autres valeurs morales et sentiments	132	106	136	118	
Harcèlement	85	61	80	72	↓
Atteinte à l'honneur	22	28	43	33	↓
Vie privée	14	10	8	8	=
Tapage nocturne	9	7	5	4	↘
Violation du secret professionnel	1	0	0	1	↗
Violation de sépulture	1	0	0	0	=

	2009	2010	2011	2012	
Drogues	154	124	125	95	
Détention	89	95	89	71	↓
Commerce	15	13	17	9	↓
Usage	41	4	4	3	↘
Importation et exportation	7	5	7	2	↓
Fabrication	1	6	5	8	↗
Autres	1	1	3	2	↘

	2009	2010	2011	2012	
Registre population	67	53	71	79	↗

2009	2010	2011	2012
------	------	------	------

Ivresse et alcool	56	58	63	74	
Ivresse publique	56	58	63	74	↑
	2009	2010	2011	2012	
Armes et explosifs	70	52	43	36	
Détention illégale	37	20	23	27	↔
Porte / transport illégal	33	29	20	8	↓
Autre	0	1	0	1	↔
Commerce illégal	0	2	0	0	=

2.4.1.2 Règlement général de police et police administrative

	2009	2010	2011	2012	
RGP	160	153	406	182	↓

Ces chiffres doivent être pris avec précaution.

Bien plus qu'un chiffre lié à des comportements inciviques, les données reflètent également l'activité policière en la matière.

Cela étant, la mise en place des amendes administratives et de leur suivi incitent très certainement le citoyen à être vigilant quant à certaines incivilités.

Le rôle de l'inspecteur de quartier n'est pas négligeable, car une démarche de prévention est toujours préconisée avant de passer à la répression. En janvier 2012, l'organisation interne du service de police a permis de rendre à l'inspecteur de quartier ses lettres de noblesse. Dès lors on peut augurer que persévérer dans la présence du policier de quartier sur le terrain tend à diminuer les incivilités.

En 2012, plusieurs "opérations de quartier" ont été menées. Ces opérations ont été conjointes entre tous les services opérationnels de la police de Flémalle. La présence policière accrue permet, sans tirer de conclusions hâtives ou fallacieuses, de réguler une forme de contrôle social.

Egalement en 2012 et en supplément des actions de prévention attribuées aux équipes dites de deuxième ligne, des actions ciblées sur les vols violents dans les commerces, ont vu le jour. Elles ont été dénommées FTFC (Flémalle Team Prévention Criminalité). Il s'agit d'équipes dédiées à cette mission et équipées pour cela (ex. armement collectif). Elles sont mises sur le terrain durant les périodes « sensibles » et identifiées comme telles (période de fin d'année, Pâques, soldes...) et plus particulièrement aux heures à risques (ex. fermeture). Même s'il est toujours difficile de mesurer l'efficacité de telles mesures, nous relevons une diminution de ce genre de faits.

Relevons aussi que l'organisation de SGS (interventions) est un gage de transversalité car chaque équipe de policiers est orientée vers des secteurs géographiques correspondant aux quartiers des inspecteurs de quartier de SGP (proximité). Ils participent de la sorte aux « opérations de quartier » susmentionnées mais également à des actions de proximité comme des sorties et entrées d'école.

La présence policière, la prévention, le système d'amendes administratives sont autant de pistes qu'il y a lieu de poursuivre si on souhaite des effets durables de la politique sécuritaire menée.

Bien que cela n'ait pas été mesuré récemment sur l'entité flémalloise, on peut sans trahir de grandes théories criminologiques et sociologiques penser que le sentiment d'insécurité est également diminué.

Le service de gestion judiciaire a tenté une brève analyse des infractions et la présente de manière synthétique :

Vols et extorsion :	variation peu significative Plus de recours à des circonstances aggravantes pour contrer les précautions des victimes (effraction, ruse)
Dégradations:	Incendies en augmentation Présence de deux « prédateurs » potentiels dans la région depuis mi- 2012
Intégrité physique:	variations peu significatives pour les coups, peut-être une qualification différente (le total des coups + autres infractions reste très stable)
Sécurité publique:	valeurs fluctuantes pas d'explication pour les variations en sens divers
Fraude :	Il devrait s'agir d'un changement de support de la fraude (informatique)
Valeurs morales:	valeurs fluctuantes pas d'explication pour les variations en sens divers Totaux 2009 et 2012 très similaires
Drogue :	chute de l'activité policière
Ivresse :	augmentation lente mais constante (phénomène de société)

Armes : augmentation car nous sommes dans la phase de comparaison entre les anciennes détentions et les régularisations non effectuées

Pour ce qui est des devoirs judiciaires, ils sont en augmentation depuis 2007 tant au niveau des PV initiaux que des devoirs de l'autorité judiciaire, du en partie à la criminalité par vagues (itinérants et mineurs) mais aussi la « judiciairisation » de problèmes sociaux et la complexité croissante des procédures

Le nombre de rappels peut être expliqué, en ce qui concerne le SGJ, en grande partie par la gestion efficace et suivie des parquets (beaucoup de devoirs ont en réalité été satisfaits), par la durée des transits (des dossiers se croissent) et l'automatisation des rappels qui ne tiennent pas compte de l'évolution des procédures (SALDUZ, emploi des langues)

De même, l'appui donné par le service en 2012, malgré les indisponibilités (formations, maladies) ont creusé un déficit qui est en train de se résorber

Nous subissons également une augmentation des courriers qui concerne, pour le SGJ, essentiellement les armes. Nous sommes tributaires de l'activité et des exigences du Gouverneur

2.4.1.3 Données contextuelles du Service d'Assistance policière aux victimes.

Afin de donner une information complémentaire relative aux chiffres de criminalité, il nous a semblé utile d'intégrer les données relatives à l'assistance policière aux victimes et au nombre de dossiers suivis par ce service au cours des dernières années.

Les chiffres ont été collationnés et expliqués par le SAPV lui-même sur base des critères de la Région Wallonne (1999). Ils reprennent donc un nombre de dossiers. Certains peuvent être ouverts sur plusieurs années. Dans ce cas, ils sont comptabilisés pour chaque année où ils sont en cours.

Statistiques 2009-2012²

Items/années	2009	2010	2011		2012		% activités 2012
Abus sexuels, mœurs, maltraitance	9	12	11	2	4	5	4,26
Abus de confiance, escroquerie	3	4	6		10		2,28
Accidents (route, travail)	2	4	5		3		1,38
Annonce mauvaise nouvelle, dernier hommage, accompagnement famille endeuillée	3	2	4		2	4	1,48
Coups et blessures extrafamiliaux	8	10	13		15		4,56
Conflits de voisinage	11	17	21		13		6,15
Conflits familiaux (séparation, droit de garde, relationnel)	7	10	13	7	17	22	7,53
Disparitions	3	5	4		7		1,88
Menaces, harcèlement	8	6	5	2	9	2	3,17
Homicide/tentative	1	0	2		3		0,59
Incendie/explosions/inondations	5	17	11		9	3	4,46
Protection jeunesse	21	45	32		15		11,21
Santé mentale	12	9	11		8	7	4,66
Problèmes sociaux	9	6	8		15		3,76
Suicides/TS	16	21	15	1	13	5	7,04
Toxicomanie	18	6	11		9		4,36
Violences intrafamiliales	8	11	18	3	33	9	8,13
Violences conjugales	52	33	25	2	23	12	14,58
Vols divers	18	15	13		14		5,95
Vols violence	2	3	5		8		1,78
Divers	2	1	1		3		0,69
Total	218	237	251		302		100 %

² Pour les années 2011 et 2012, il faut distinguer les chiffres SAPV (colonne de gauche) et l'appui du collaborateur en médiation (colonne de droite). Les % reflètent la répartition des dossiers sur une année pour le service et pas l'évolution d'une année à l'autre

Analyse des chiffres du SAPV

Préambule :

Ces statistiques sont le résultat des interventions du SAPV sur une période déterminée mais ne reflètent en rien l'activité policière et/ou les problématiques majeures sur le territoire même si des constantes évidentes peuvent être relevées entre l'un et l'autre.

Comme le prévoit la GPI 58, le SAPV doit assurer la sensibilisation des fonctionnaires de police. L'assistance policière aux victimes reste une fonctionnalité de base de la police locale; le SAPV pouvant apporter un appui lors d'interventions à caractère traumatogène nécessitant une prise en charge spécialisée immédiate et/ou différée.

Le SAPV travaille à la demande et peut proposer une première assistance pratique en veillant à identifier rapidement les difficultés/besoins des victimes afin de les relayer vers des structures spécialisées.

Analyse :

Nous relevons deux problématiques dominantes dans les interventions du SAPV : les violences conjugales et la protection de la jeunesse (cfr. % tableau).

Néanmoins, il faut nuancer les chiffres globaux en regardant leur évolution sur la période donnée (2009-2012). La Col 4/6 a précisé la politique en matière de violences conjugales ; cela a suscité une explosion des chiffres à partir de 2006 puisque la circulaire prévoyait l'appui systématique du SAPV. Au fil des années, la circulaire a démontré ses effets positifs tant dans l'approche de la problématique que dans les références chiffrées.

Cependant, nous remarquons une augmentation significative des violences intrafamiliales faisant l'objet de la Col 3/6. Cette problématique représente 8,13 % des dossiers du SAPV sur le période de référence. En y regardant de plus près, nous passons de 8 prises en charge en 2009 à 42 en 2012. Il s'agit là d'une constante dans les chiffres policiers. A nous de poser la réflexion des actions à mener dans le domaine et notamment, en matière de prévention.

D'autre part, les dossiers en matière jeunesse sont également majoritaires avec une diminution visible entre 2009 et 2012. Nous pouvons expliquer cette tendance par l'intention de « déjudiciariser » autant que possible faisant référence au décret de l'aide à la jeunesse de 1991, par l'activation du partenariat en matière jeunesse et la mise en place d'actions locales. Relevons

notamment : la coordination jeunesse, le groupe multifamilial et l'initiative « Parents attentifs » ainsi que les principes de partenariat actifs sur le territoire.

Par ailleurs, nous constatons une montée des conflits familiaux de 7 en 2009 à 39 dossiers en 2012. Certains intervenants parlent de la crise des familles ou de familles à détresse multiples. Les situations rencontrées se complexifient et rendent la prise en charge plus difficile.

Depuis quelques années, nous identifions une amplification des conflits en tous genres et notamment, les conflits de voisinage. Après réflexion et deux expériences de stage, nous avons à la date du 1/09/2011 procédé à l'engagement d'un travailleur social chargé de la médiation.

Si l'on s'en tient exclusivement aux conflits de voisinage, nous remarquons une évolution constante de la problématique de 2009 à 2011. A partir de 2012, ces situations ont été relayées vers le médiateur et sont repris en rubrique médiation. Il ne s'agit donc pas d'une atténuation du phénomène. Les chiffres mentionnés sont les prises en charge année/ par année. Certains dossiers sont donc comptabilisés tant en 2011 qu'en 2012 si la prise en charge s'est faite sur un laps de temps couvrant les deux années.

Médiation

Nombre cas/année	(4 mois) 2011	2012
Nombre de cas traités	9	41
Nombre de cas solutionnés	3	26
Nombre de cas non solutionnés	6	15

En matière de santé mentale, nous avons établi une procédure de travail selon les directives du Parquet du Procureur du Roi. Malgré des chiffres en constante augmentation, nous restons attentifs à privilégier la procédure non-urgente par le biais de la Justice de Paix en partenariat avec les acteurs psycho-médico-sociaux.

Au-delà de la santé mentale, les interventions faisant suite à une tentative de suicide restent constantes et interpellantes. Il serait judicieux de renvoyer cette réflexion vers la plateforme de prévention mise en place à l'initiative de Mme la Bourgmestre.

Quant aux problématiques en matière de toxicomanie, le protocole de collaboration pour la mise en œuvre de la nouvelle politique criminelle en matière de consommation de produits stupéfiants entre le Procureur du Roi, la

police locale et le GAPpp signé en 2008 a permis d'orienter le public cible vers une structure de soins adaptée. Faisant référence au Community Policing, les principes de partenariat et de relais restent des valeurs essentielles dans le travail au quotidien.

Evaluation du processus de médiation :

Objectif stratégique :

Encourager toutes les initiatives de médiation qui auront pour but de résoudre les conflits en tous genres avant le recours à la justice.

Atouts pour la commune :

- cohésion sociale renforcée dans les quartiers ;
- retisser les liens sociaux ;
- encourager les attitudes citoyennes de responsabilité active ;
- une commune à l'écoute de ses citoyens.

Atouts pour la police locale :

- soulager les inspecteurs de quartier d'une charge de travail en les rendant plus disponibles pour d'autres missions de proximité ;
- quand aucune réponse policière ne peut satisfaire au problème, le conflit peut subsister ou éclater à tout moment, il y a lieu d'éviter les situations d'enkystement ;
- éviter, dans la mesure du possible, la judiciairisation du conflit ;
- prise en charge plus rapide qu'en Justice ;
- empêcher l'escalade d'un conflit existant et permettre une approche préventive afin d'éviter de nouveaux conflits.

Service social de garde :

Pour rappel, un protocole de collaboration avec le CPAS de Flémalle permet de disposer d'un travailleur social 24h/24. Le service social peut être sollicité à l'appréciation et sur demande de l'OPJ de garde.

Pour l'année 2012, nous comptabilisons 16 rappels dont 4 rappels du SAPV. Antérieurement, les chiffres ont été collationnés collectivement et il nous est difficile de répartir la charge CPAS/Police.

En revanche, le détail des heures contactables/rappelables et des heures de rappel inhérents au SAPV sont reprises de 2009 à 2012.

Une augmentation des heures contactables/rappelables en 2012 s'explique par une meilleure répartition de la charge des gardes entre le CPAS et le SAPV. Il est convenu que le SAPV assure les gardes tous les lundis et le 1er week-end du mois en alternance entre les 2 travailleurs sociaux de la zone.

En conclusion :

En respectant la confidentialité des données et sur base d'un accord préalable des intéressés, une attention particulière doit être accordée à l'échange d'informations entre les différents services d'assistance aux victimes d'infractions pénales pour diminuer l'effet de victimisation secondaire et permettre une action ciblée et adéquate des services concernés.

Les compétences et les aptitudes requises en matière d'assistance aux victimes doivent être prises en considération lors de la sélection, de la formation et de l'entraînement des policiers. Un raisonnement identique doit pouvoir être transposé au personnel civil chargé de l'accueil des victimes.

Il faut sensibiliser en permanence l'ensemble des collaborateurs (internes et externes) au sujet de leurs responsabilités respectives en matière d'assistance aux victimes. Chaque collaborateur doit toujours être en mesure de leur offrir une assistance correcte. La distinction entre les missions de tous les fonctionnaires de police au niveau de l'assistance aux victimes et celles d'un service d'assistance policière aux victimes – collaborateur spécialisé – doit être communiquée de manière claire.

2.4.2. Données subjectives

Il n'y a pas de sondage d'opinion récent et propre à l'entité flémalloise concernant le 'sentiment d'insécurité' et la qualité de vie .

Toutefois, le corps de police pour chaque appel ou chaque visite renseigne les informations dans le module "informations".

Parallèlement, madame la Bourgmestre, le Chef de corps et d'autres responsables de services reçoivent des lettres de citoyens relatives à des doléances sur leur quartier, sur des situations embêtantes et qui pourraient amener à une perception insécure. Les comités de quartier donnent aussi un signal intéressant.

Dès lors, chaque demande est analysée. La réponse donnée tend à être la plus adéquate possible.

Il ressort de l'ensemble de ces éléments des interrogations liées:

- à la sécurité routière (vitesse....)
- les voiries et l'adaptation de mesures dans le cadre de la mobilité ou de la sécurité routière³
- A l'environnement et la qualité de vie dans les quartiers⁴
- A la tranquillité publique et notamment aux rassemblements de personnes en plein air.

Parallèlement, afin de donner une idée de l'impact des bandes de jeunes sur le sentiment d'insécurité, nous relevons dans le système police pour la période du 15/04/2012 au 15/04/2013, soit un an, 98 appels repris dans le module information avec l'item "personnes- groupe de jeune suivi" si nous prenons l'item spécifique aux "bandes de jeunes". Cependant, il faut noter que c'est un chiffre minimal. En effet, certaines informations et interventions concernant des groupes de jeunes sont repris sous d'autres intitulés en rapport avec l'infraction concernée). Dès lors il s'agit bien d'une donnée qui doit être prise comme information intéressante à connaître, sans plus.

En l'état actuel de nos connaissances, il est permis d'écrire qu'il n'existe pas de problème d'insécurité majeur. Cet état de fait permet de penser que l'actuelle politique de sécurité semble adéquate. Le service de police doit, en tout état de cause, poursuivre sur cette base. Il nous faut toutefois orienter nos actions sur la vitesse pratiquée par les usagers de la route ainsi que les incivilités plus particulièrement la propreté publique. La présence de groupes de jeunes dont le comportement ne correspond pas à certaines règles élémentaires de vie en société génère également un sentiment d'insécurité. Sur ces points, les citoyens sont unanimes. L'analyse quick scan réalisée met en évidence la nécessité de mettre en place des outils d'aide à l'orientation de la politique menée.

La consultation des membres du service permet de constater un signal fort d'une carence en collaboration transversale.

³ Chaque aménagement est discuté en « cellule de mobilité » réunissant les services communaux, un conseiller en mobilité, un représentant de la région Wallonne et la police locale de Flémalle.

⁴ Egalement traités en partenariat avec le service des travaux

2.5. Attentes et objectifs des autorités et autres parties prenantes

Lors de la Conférence des Chefs de corps du 30 avril 2013 les lignes prioritaires ont été déterminées de la manière suivante :

Autorité judiciaire :

- Les VMA contre cibles commerciales.
- Les Vols dans habitations avec une attention sur les auteurs itinérants.
- Les Vols de métaux avec une attention sur les vols de câbles sur le domaine SNCB

En vigilance spéciale :

- *les violences intrafamiliales et conjugales*
- *la drogue ;*

Regardant les chiffres de 2012 par rapport aux années antérieures, concernant les items globaux de "vol et extorsion", "dégradation de la propriété", "infraction contre l'intégrité physique", "infraction contre la sécurité publique", "fraude", "infraction contre les autres valeurs morales(...)", "drogues", "registre de la population", "ivresse et alcool", "armes et explosifs", tous les chiffres sont en diminution.

Les divers entretiens préparatoires indiquent que l'Autorité administrative retient prioritairement:

- La surveillance accrue des nuisances et de la criminalité de rue
- L'amélioration de la sécurité routière ;
- En interne, poursuivre l'efficacité en matière de gestion budgétaire et la maîtrise des risques au sens de la CP3.

Ces points sont commentés par la suite.

Cette approche, plus fine, n'enlève en rien la volonté de la P.L.F. d'intégrer sa démarche dans les phénomènes prioritaires de sécurité annoncés par le gouvernement dans le plan national de sécurité.

2.6. Déploiement du corps de police

2.6.1. Capacité en personnel

Il est utile de souligner que cette capacité reste figée pour l'année puisque le budget a été approuvé. Sans une modification de ce dernier, il n'est pas permis d'allouer d'autres moyens. Les variations restent dépendantes des seules demandes de mobilité.

En ce qui concerne les maladies, il est à relever que certaines semblent planifiées à l'approche de la pension. Un contrôle médical est mis en place et nous en sommes totalement dépendants. Il y a tout de même lieu de constater que le contrôle médical tel qu'organisé par les services de la police fédérale pour compte de la police intégrée est totalement inefficace.

Cadre opérationnel :

Effectif minimal (AR 05/09/01)	Cadre organique		Effectif réel		
	Nombre 78	Date Modification	Nombre inscrit (par cadre) 71	Nombre disponible * 69	Date de l'enregistre- ment des données
73	6 CO/ 15 CM/ 57 CB 0 CA	20/12/2001	4 CO/ 10 CM/ 57 CB/ 0 CA	4 CO/ 10 CM/ 55 CB/ 0 CA	01/05/2013

(*) 1 malade de longue durée, 1 détachement au CIC

Cadre administratif et logistique :

Effectif minimal (AR 05/09/01)	Cadre organique		Effectif réel		
	Nombre	Date de modification	Nombre inscrit (cadre statutaire et contrats)	Nombre disponible	Date de l'enregistrement des données
	8		13	13	
7	Niv. 1 A/ 2B/ 2C/ 3 D	22/12/2005	Niv. 1 A / 3 B/ 3 C/ 6 D	Niv. 1 A / 3 B/ 3 C/ 6D	01/05/2013

6 Agents statutaires : **1** personne **niv A** – **2** personnes **niv B** – **2** personnes **niv C** – **1** personne **niv D**

7 Agents contractuels : **1** personne en **CDD niv B** « Assistante sociale – médiation »
1 personne en **CDI niv C**
5 personnes en **CDI niv D** (temps plein et temps partiels, dont du personnel d'entretien et de maintenance)

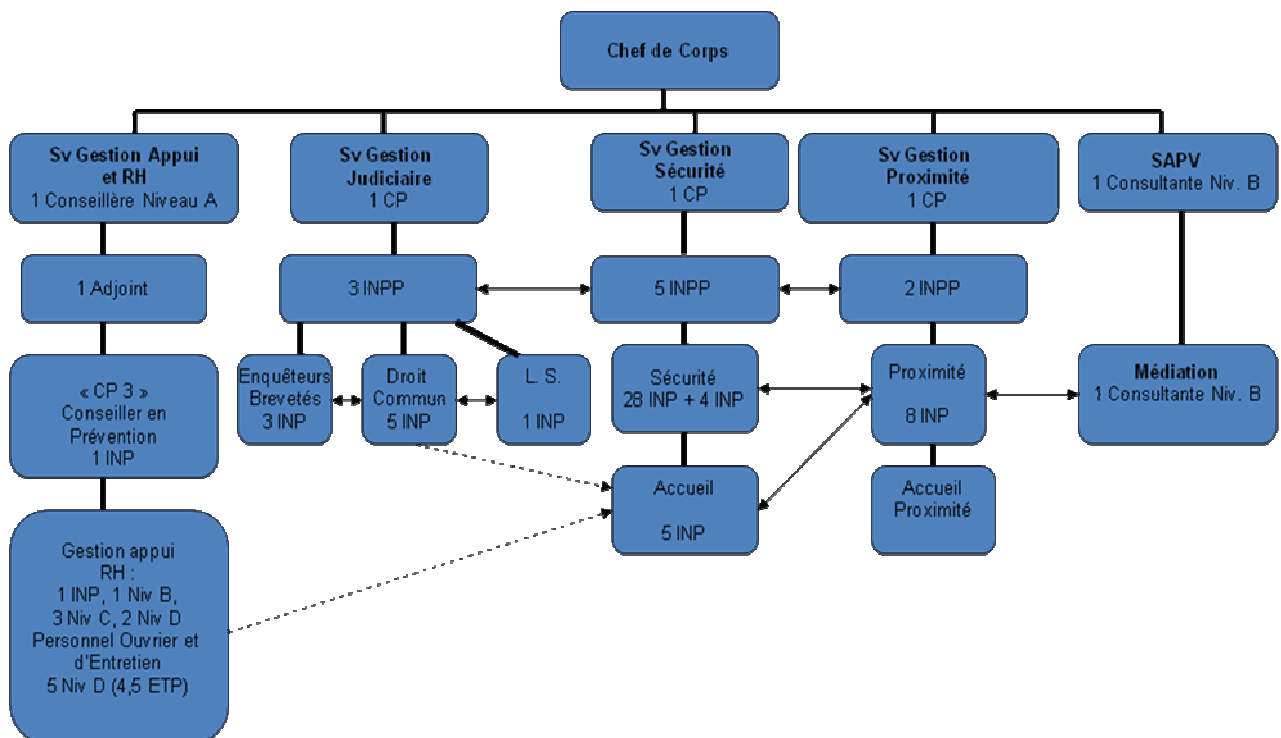
La note d'avancement du processus de « calogisation », c'est-à-dire le point sur l'évolution de la répartition entre le personnel calog et opérationnel (%) – (voir CP2 & « Directives pour l'allègement et la simplification de certaines tâches administratives de la police locale » du 01 décembre 2006).

La P.L.F., à la suite d'une concertation avec les autorités administrative et judiciaire, a trouvé un équilibre entre le service à rendre et les réalités économiques auxquelles la commune doit faire face. Il serait actuellement financièrement utopique de porter l'effectif « calog » à 16 %. L'effectif réel correspond à la structure organique et le corps de police peut bénéficier de l'appui des différents services communaux pour la réalisation des tâches non policières. Pour correspondre aux 16 % voulus dans la circulaire, le personnel s'occupant exclusivement des tâches administratives devraient être de 13 personnes "administratives". Or dans les faits, si on retire le personnel d'entretien, il manque 3 équivalents temps plein pour assurer la charge administrative et logistique liée aux missions et au fonctionnement du corps de police. Parallèlement, on doit constater une évolution sur les 4 dernières années où des emplois administratifs ont pu être conférés par voie contractuelle. L'autorité communale a donc tenté au maximum de répondre tant

aux normes ministérielles, qu'à la réalité de la charge administrative imposée aux zones de police.

2.6.2. Organigramme

Suite à une réorganisation interne au corps de police, un nouvel organigramme a été élaboré et mis en place en janvier 2012.



Avec la prise de fonctions du nouveau Chef de Corps en 2013, des légères adaptations auront probablement lieu en ce qui concerne les attributions des différentes fonctions. C'est ainsi que l'officier dirigeant SGS se verra attribuer la « supervision » de la police administrative. Dans ce cadre, il entretiendra les contacts nécessaires en interne et en externe (ex. DCA, CIA,..) pour assurer une circulation optimale de l'information en ces matières. Il lui appartiendra également de lister les manifestations récurrentes et les enseignements tirés de celles-ci. Il s'inscrira dans la philosophie de la mise en place d'une Police Administrative à Long Terme (cfr. PNS 2012-2015). Il s'agira de la cheville ouvrière de tout ce qui touche à la police administrative au sens large et donc également à la gestion négociée de l'espace public.

Cependant, les services tels qu'actuellement établis correspondent aux besoins de service afin d'offrir un service équivalent à la population sur l'ensemble du territoire. Dès lors, dans l'état actuel des choses, il s'agira plus d'améliorations que de changements profonds de la structure.

Pour l'anecdote, il est à souligné que la volonté est de ne plus faire apparaître de grade en tant que catégorie à proprement parlé mais de mettre en avant les fonctions et les rôles de tout un chacun. Cette approche est en effet définie par le PJPol. Au sein de la P.L.F., la fonction prime donc bien sur la tâche qui elle-même domine le grade.

Le postulat de cette démarche est fondé sur la loi sur la police intégrée et structurée à deux niveaux (L.P.I.) qui stipule que la fonction de police de base a pour vocation la protection des intérêts immédiats du citoyen dans la communauté et comprend toutes les missions de police administrative et judiciaire nécessaires à la gestion des événements et des phénomènes locaux sur le territoire de la zone de police. En outre, la police locale doit réaliser ses missions dans le respect d'une approche intégrée reposant sur le principe du « community policing ». Pour soutenir cette pensée, les actions entreprises doivent être guidées par la notion de qualité.

Afin de réaliser ce projet ambitieux, il paraissait requis de mettre en place une structure solide qui avait pour objectif principal de satisfaire prioritairement les fonctionnalités de base. Pour ce faire, il est impératif de réduire le nombre de directions pour simplement en augmenter les effectifs. De même, il était utile de « déspecialiser » certaines fonctions : un corps de police de notre taille ne pourra se permettre de développer des approches dites spécialisées que lorsque ces missions de base seront pleinement assurées. Il est requis de garantir un exercice entier des missions : une structure qui veut rendre un service de qualité à l'utilisateur doit pouvoir répondre directement à une demande sans devoir par exemple patienter le retour d'un fonctionnaire absent quelle que soit la raison.

Le principe de continuité du service public est un concept de base qui guidera la stratégie. La notion de qualité sera présente parallèlement à cette reconstruction. Le paramètre du changement était un vecteur à ne pas négliger.

Le personnel venait de vivre une première grande réforme suivie de plusieurs réorganisations internes, il est utopique de refondre complètement l'organigramme.

Dans le cadre des diverses refontes, différentes terminologies ont été modifiées comme par exemple le terme « direction » qui a été remplacé par la notion de « service », celui de « directeur » par « responsable de service ». Cette simple notion est importante car chaque membre de la structure ne doit pas perdre de vue que nous représentons un service public qui se veut proche de sa

population et non une société privée dont une des principales motivations est de générer un profit. Cette dénomination permet de remémorer chaque jour cet état d'esprit qui doit animer chacun de nous.

Par ailleurs, le corps de police recèle 17 personnes de sexe féminin (10 fonctionnaires de police et 7 calog-administratives). Il était impératif de procéder à l'engagement de femmes non seulement pour des approches opérationnelles (fouilles), pour diversifier la manière d'opérer mais surtout pour apporter une approche différenciée dans la manière de penser du service. Les organisations excellentes se doivent de promouvoir l'égalité des chances.

Cette structure permet aujourd'hui d'assurer pleinement les fonctionnalités de base légalement prescrites.

2.7. Image du service policier et de son fonctionnement

2.7.1. La mise en œuvre du service policier à la population

NORMES MINIMALES DE FONCTIONNEMENT

1. Satisfaisons-nous aux normes minimales de fonctionnement ?

Oui

2. Comment organisons-nous les fonctionnalités de base ?

Les 7 fonctionnalités sont détaillées ci-après pour l'ensemble de la zone de police. Cependant, certaines missions sont plus spécifiques à certains services. Par exemple, la fonction "quartier" relève principalement du Service de Gestion de la Proximité, tandis que l'intervention urgente est une des missions principale du Service de Gestion de la Sécurité.

- TRAVAIL DE QUARTIER

NORME: 1 agent de quartier pour 4000 habitants: norme atteinte

Date enregistrement des données	Nombre d'habitants	Nombre d'agents de quartier selon la norme	Nombre réel d'agents de quartier en fonction	Nombre de postes de police	*Capacité sur base annuelle
01/01/2013	25612	7	8	1	12160

1520 * 8 (Moyenne heure annuelle *nbre de MP)
= 12160 heures

Complémentaire à la présence d'inspecteurs de proximité au sein des quartiers de l'entité, des opérations dites "opérations quartiers" sont menées.

Les Opérations Quartier :

Dans le cadre de la collaboration inter services opérationnels prônée par notre Zone de Police, les opérations quartiers se sont inscrites dans cette philosophie. Ces dernières consistent en une présence policière accrue sur des quartiers de l'entité Flémalloise. Le but recherché est la lutte contre toute sorte de nuisances pouvant causer un sentiment d'insécurité voir une réelle insécurité pour le citoyen.

Le Service SGS et le Service SGP collaborent étroitement lors de ces opérations. Ces dernières sont encadrées par un Inspecteur Principal du SGS et un Inspecteur Principal du SGP. L'Inspecteur du Quartier ciblé est ainsi assisté des Inspecteurs Opérationnels du SGS afin de rencontrer les objectifs de ces missions.

En effet, dans le cadre de la pro activité, la zone de Police de Flémalle est divisée en 8 quartiers. En plus de l'Inspecteur de quartier désigné au sein du SGP, ces quartiers sont également répartis entre les Inspecteurs Opérationnels du SGS qui, dans le cadre de leurs missions proactives, hors interventions sollicitées par le CTR, patrouillent sur le quartier qui leur est attribué.

Chiffres pour l'année 2012 (sur base du Module Galop):

Nb Heures dévolues aux opérations quartiers	1790
---	------

- ACCUEIL

NORME : 12 heures par jour de présence physique dans le point d'accueil central + accessibilité via infrastructure technique et permanence téléphonique : norme atteinte

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 (en heures)		Capacité sur base annuelle (en heures)
			Jours semaine	Week-end fériés	
31/12/2011	1	2	* 12177	*3808	15985
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 : norme atteinte ⁵					

Un point d'accueil est ouvert 24/24 hrs et 7j/7j au sein du Commissariat Central de Flémalle : l'objectif est d'assurer une réponse adéquate à tout citoyen désireux de prendre contact avec nos services.

Le Centre de Transmission (CTR) gère également les demandes d'interventions de la Police de Flémalle émanant:

- Du CIC de liège –appels 101.
- D'appels via le Commissariat Central.
- Du citoyen se présentant physiquement au point d'accueil.

Les demandes sont alors analysées et traitées par priorité par le CTR qui gère ensuite les équipes d'intervention sur le terrain. Il fournit un appui à ces équipes et répond aux diverses demandes des Policiers en missions extérieures, tous services confondus.

⁵ Explication de la méthode de calcul : Les données sont relevées du système Galop (registre du personnel informatisé) et de l'organisation actuelle des plages horaires d'ouverture des 2 implantations.

Heures we et fériés :

1. Compter tous les jours fériés 2012 (14 jrs) + les jours de w-e 2012 (105 jrs) pour le CC plainte soit $119 * 8 = 952$ heures
2. WE et jours fériés pour l'accueil CTR $119 \text{ jrs} * 24 = 2856$ heures

Heures de jours de semaine :

1. Pour l'accueil CTR (24h/24h): $52*5 = 260$ jrs – 14 (jrs fériés) +1 (31 décembre « lundi ») $247 \text{ jrs} * 24\text{h} = 5928$ heures
2. Pour l'accueil plainte CC pdt les congés scolaires, soit $64 \text{ jrs} * 8\text{h} = 512$ heures
3. Pour l'accueil plainte CC hors jrs fériés et congés scolaires, soit $52*5 = 260$ jrs -14 (jrs fériés) – 64 (jrs congés scolaires) +1 = $183*13\text{h} = 2379$ heures
4. Pour l'accueil et accueil plainte C Prox, soit 49 (mardis) * 8h = 392 h * 2 (pour accueil et plainte) = 784 heures
Autres jours de semaines $198 \text{ jrs} * 6\text{h} \frac{1}{2} = 1287 \text{ h} * 2$ (pour accueil et plainte) 2574 heures

Tableau Récapitulatif de Nombre d'appels enregistrés par année

	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
<u>Provenance de l'appel</u>			
CIC-Liège (101)	6404	7304	7378
Service 100	51	44	10
Accueil CC	3169	3552	2984
Accueil SGP	1727	1891	1775
Accueil SGJ	26	12	14
Console d'alarme	159	128	119
D'Office (Policiers en Service)	2360	2090	1818
Fax	58	60	45
Téléphone CC	3528	3678	3300
Téléphone SGP	4036	5069	3080
Téléphone SGJ	15	8	13
Totaux	21533	23836	20536

- INTERVENTION ET SURVEILLANCE GENERALE

NORME: 1 équipe 24h/24h + 1 équipe de pointe 84h/semaine : **norme atteinte**

<i>Date enregistrement des données</i>	<i>Nombre d'équipes d'intervention</i>		<i>Nombre d'équipes supplémentaires (de pointe)</i>		<i>Capacité sur base annuelle</i>
	Nombre	Heures de mise en œuvre	Nombre	Heures de mise en œuvre	
2012	1	6/14	1*	6/14	35.040
	1	14/22	1*	14/22	
	1	22/06	1*	22/06	

L'organisation des services est modulable en raison de l'activité criminelle et des règles statutaires établies par l'Arrêté Royal PJPol limitant le nombre de nuit et de week-end voire la suppression de service en raison de maladie des fonctionnaires de police.

Les équipes d'interventions répondent aux appels (urgents et non urgents) effectués via le CTR. Ces équipes travaillent 24h/24 en trois pauses.

Suivant les capacités de personnel disponibles, nous essayons d'avoir deux équipes d'interventions en permanence sur le terrain.

Outre les missions urgentes, ces équipes sont chargées également du travail proactif sur l'ensemble de l'entité Flémalloise, divisée en 8 quartiers.

Un extrait du registre du personnel est repris au point 2.8. du présent et démontre les multiples tâches effectuées par le Service de Gestion de la Sécurité.

- ASSISTANCE AUX VICTIMES

Les circulaires et directives organisant l'assistance policière aux victimes d'infractions pénales recommandent une attitude policière empathique auprès des victimes. A cela est venue s'ajouter la possibilité sur base d'un subside d'intégrer un travailleur social auprès des services de police afin d'assurer une prise en charge personnalisée des victimes.

Un système de partenariat avec les travailleurs sociaux du CPAS permet une présence 24h/24 dans ce domaine en cas d'évènement majeur.

Tant dans l'approche des fonctionnaires des polices que dans l'engagement d'un travailleur social dans ce domaine ou encore le système de contactable/rappelable instauré: la norme est atteinte.

Récemment, un deuxième travailleur social a été engagé pour des missions de médiation. Outre ces missions, ce travailleur doit également appuyer l'assistante sociale dans ses missions d'assistance policière aux victimes d'infractions pénales.

- RECHERCHE ET ENQUÊTE LOCALES

NORME: 10% de l'effectif opérationnel pour les corps dont l'effectif global = 230, pour les autres corps, 7% de l'effectif opérationnel avec minimum 1 équipe de 2 pour les jours de semaine: **norme atteinte**

Dans la dynamique dégagée, différents collaborateurs s'investissent dans le domaine de la recherche et de l'enquête. Dès lors, un appui des services de gestion de la proximité ou de la sécurité est toujours possible. La capacité d'enquête est donc à lire au travers du travail de la zone de police mais relève principalement du service de gestion judiciaire.

- MAINTIEN DE L'ORDRE PUBLIC

NORME : 1 Officier de police administrative (OPA) joignable et rappelable en permanence : norme atteinte

Les conflits sociaux n'épargnent pas notre pays ces dernières années. Notre commune est également touchée par la situation sociale difficile des travailleurs, notamment par la présence d'ARCELOR sur le territoire.

Cette situation engendre l'engagement de personnel supplémentaire en plus des missions d'interventions journalières dans le cadre de la Gestion Négociée de l'Espace Public.

Un rôle de garde est établi entre les officiers de police administrative en vue d'assurer la fonction de manière continue.

Pour mieux appréhender et maîtriser la gestion négociée de l'espace public, au 1er mai 2013 un officier s'est vu confié la fonction d'officier superviseur de la police administrative au sein du corps de police.

- SECURITE ROUTIERE

La convention "sécurité routière", les campagnes IBSR, les actions de prévention et les actions de contrôle dans le cadre de la sécurité routière sont autant d'actions réalisées qui démontrent l'intérêt réel que porte la zone de police à cette matière.

En 2012, tous services confondus plus de 3.000 heures ont été consacrées à des actions de prévention (PZS - sorties d'école -encadrement de sorties sportives scolaires par les équipe VTT) pauses de radar préventifs - campagne BOB....) et répressif (radars répressifs, actions ciblées....) en matière de circulation routière.

Dans le cadre de la prévention de la circulation routière notre service possède une piste de circulation. Cette dernière est déployée dans les écoles, lors de manifestations diverses, sur initiative ou à la demande de nos partenaires.

Toujours dans le cadre de la prévention, outre la piste de circulation routière, des campagnes de sensibilisation à la conduite sous influences sont également organisées par l'utilisation d'outils didactiques à destination du citoyen. Ces outils sont également présentés lors de manifestations diverses ou sur demande de nos partenaires.

Deux radars préventifs sont également déployés sur le territoire de la zone de Police à des endroits stratégiques.

Des contrôles planifiés sont organisés, lorsque la capacité en personnel le permet. Ces dispositifs sont orientés vers les contrôles alcool, drogues au volant, assurances des véhicules, prescriptions techniques...

Outre les deux radars préventifs, la zone de Police de Flémalle possède également un radar répressif. Ce dernier est déployé dans les zones sensibles où la vitesse est une cause d'insécurité flagrante.

« Le team 86 » n'existe plus. Ce team avait pour missions de contrôler les défauts de contrôle technique et d'immatriculation des véhicules. Ces missions sont remplies dès que la capacité en personnel est comblée pour les missions de police de base.

L'analyse du système Galop n'a pas permis de déterminer avec exactitude les heures allouées à la thématique de la sécurité routière. Un effort est à fournir à ce niveau.

Toutefois le tableau ci-dessous donne un aperçu des pièces traitées au niveau de la police de la circulation au sein de notre Zone.

Pièces Traités	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Procès-verbaux accidents de circulation	273	307	308	324	352	344
Procès-verbaux d'avertissement	1038	482	244	291	390	83
Perceptions immédiates Radar	*/ ⁶	*/	*/	1722	1094	1415
Perceptions immédiates Classiques	*/	*/	*/	1276	1009	633
TOTAL PI	2218	2679	3808	2998	2103	2048
Procès Verbaux infractions de Roulage	*/	*/	*/	410	384	322

La gestion des Apostilles Roulage :

Les apostilles "roulage" sont actuellement traitées par le SGS. Ces dossiers sont traités soit durant les pauses « Interventions », soit durant les prestations « Accueil/plaintes » ou lors d'une planification en service « Apostilles ».

Nb Heures Service « Apostille » 2012	Nb Apostilles traitées par le SGS en 2012
930	2029

2.7.2.MISSIONS ET TACHES A CARACTERE FEDERAL

La P.L.F. souhaite travailler en totale synergie avec les différents acteurs policiers.

En fonction de la capacité disponible, nous tentons d'assurer une présence aux différentes réunions organisées et de répondre aux diverses demandes. Cette manière d'opérer permet de s'intégrer dans une dimension fédérale. Le service participe, quasi-systématiquement, avec les limites des moyens, aux différentes actions menées («F.I.P.A.: Full Integrated Police Action »).

Dans le cadre du partenariat avec la Police Fédérale, la Police de Flémalle s'inscrit également dans cette philosophie de travail en répondant aux demandes d'organisations de différentes opérations telles que :

⁶ */Mesurable à partir de 2009 suite à un changement de catégories du système ISLP.

- Campagne BOB de fin d'année (également en partenariat avec l'IBSR).
- Opérations Mercure/Fipa

La fonction policière dirigée par l'information revêt une grande importance. Dans cette optique, l'énergie utile est mise en œuvre afin de partager l'information judiciaire et administrative.

La stratégie dégagée en interne pour que cette information circule de manière qualitative est intégrée dans les habitudes de travail.

Afin de conserver cette approche, le service de gestion judiciaire analyse soigneusement, journalièrement, l'alimentation du carrefour de l'information d'arrondissement (C.I.A.).

Pour obtenir une information de qualité, il est aussi important de la gérer. Dans la logique d'une structure policière intégrée, nous avons, par exemple, fait revoir le système d'archivage de la documentation. La demande de base résidait dans le fait de copier le système décimal mis en place par la Police Fédérale. La création de ce centre de documentation local sur le modèle fédéral nous permet d'obtenir un réel appui spécialisé mais aussi de réduire le coût lié à cette approche.

A l'heure actuelle, ce n'est plus suffisant. Dès lors, l'impulsion donnée en 2013 est la création d'un véritable CIZ (carrefour d'information zonal) où les informations tant judiciaires qu'administratives seront intégrées, analysées, complétées et diffusées dans le respect des dispositions des circulaires y afférant.

De même, l'acquisition d'un système de scan (archivage global électronique) et l'implémentation d'un système d'exploitation efficace (RIO-Notis) devraient permettre une nette avancée dans ce domaine.

Il est aussi à mentionner que le service a procédé au détachement requis au centre intégré de communication (CIC-Liège)

L'application de la circulaire rédigée en matière de réduction des tâches administratives témoigne l'engagement de la P.L.F. à mettre les moyens utiles en œuvre pour contribuer à l'exécution des diverses directives contraignantes. De même et afin de respecter la volonté d'augmenter la visibilité des fonctionnaires de police (« plus de bleu dans la rue – MFO2) la P.L.F. a procédé à une analyse quantitative ainsi que qualitative de cette approche. Il a été proposé et accepté par les différents partenaires que la P.L.F. ne sollicite pas de renfort extérieur (du corps d'intervention de la police fédérale). En contrepartie,

ces mêmes partenaires assument les fonctions d'appui requises en dehors de l'aide urgente. La P.L.F. conserve son organisation planifiée, assume la gestion des situations critiques sur le territoire de l'entité, laisse la capacité utile au « C.I.K » tout en portant l'appui urgent utile (grève à la prison de Lantin, appui dans le déclenchement d'un plan catastrophe ...).

2.7.3. CONTRIBUTION AU PLAN NATIONAL DE SECURITE

Pour alléger la lecture du présent et éviter des redondances, une synthèse du Plan National de Sécurité(PNS) est reprise à l'annexe 1 du présent. Cette annexe reprend donc les priorités du PNS.

Afin de conserver une certaine liberté d'action utile à la P.L.F. notamment pour assurer les missions de base, d'adapter sa capacité de réponse à l'événement, il paraît primordial de conserver un potentiel réactif. A cette fin, plusieurs approches devront être intégrées dans la capacité journalière de travail.

En effet, il serait utopique de partir du postulat qu'il est possible de planifier l'activité criminelle. En conséquence, il est nécessaire de pouvoir conserver une capacité utile à déployer rapidement sur une période temporelle et situationnelle limitée. A cette fin, divers plans d'action seront développés ultérieurement. Afin d'arriver à une approche intégrale et intégrée de la sécurité, une coopération réelle entre les deux niveaux s'avèrent sur ce point particulièrement nécessaire. Pour rencontrer cet objectif commun, la P.L.F. traduira ses plans d'action locaux en réel partenariat avec le directeur coordonnateur de l'arrondissement judiciaire de Liège ».

Aujourd'hui, il peut être avancé que l'esprit de la démarche a été respecté. Les synergies dégagées ont construit progressivement un partenariat solide avec les deux « fonctions charnières » que représentent les services du directeur judiciaire ainsi que ceux du directeur coordonnateur de l'arrondissement.

Pour exemple, la mise en place du corps d'intervention, les diverses actions planifiées, le développement de l'approche stratégique, les outils d'analyse de la criminalité sont autant d'autres éléments qui peuvent témoigner de cette approche intégrée. Le développement harmonieux du C.I.A. vient à notre sens renforcer cette assertion.

A ce stade, il semble requis de procéder à une analyse conjoncturelle des thèmes alors annoncés.

Notons néanmoins que comme il a été dit plus haut, la PLF veut se positionner comme un partenaire loyal et fiable. Elle apportera son plein appui et sa participation aux opérations organisées (FIPA etc.) par les autres partenaires notamment dans la poursuite des objectifs du PNS.

En ce qui concerne la gestion des armes, la P.L.F. intervient déjà en amont du phénomène criminel notamment par la gestion qu'elle exécute au profit des services de Monsieur le Gouverneur de la province. Dans ces domaines, elle va au-delà de ce que la Loi lui confie, ce qui lui permet d'avoir une meilleure image de la question et d'y coupler une grande réactivité et même une dimension d'information et donc de prévention.

Une politique particulièrement rigoureuse existe au niveau de la P.L.F. concernant le suivi de la population des quartiers, des inscriptions et de la résidence effective. Cette manière d'agir permet de détecter des situations de fraude notamment sociale mais aussi de les prévenir. Ajoutons que la P.L.F. collabore avec les services d'inspection à qui elle apporte son appui de terrain. Elle entretient, à travers son service judiciaire (SGJ), des contacts avec les services de l'Auditorat du travail.

2.7.4. DANS LE DOMAINE DE "SECURITE"

Approche des priorités intégrées qui vont être traitées au niveau ZONAL incluant la part contributive au niveau SUPRALOCAL

2.7.4.1. Thème stratégique SECURITE ROUTIERE (accident de la route avec ou sans blessé)

Objectif stratégique : Contribuer à l'objectif du gouvernement fédéral en augmentant le risque d'être intercepté sur les routes.

Mesures et initiatives locales :

- augmenter la visibilité de la police locale ;
- augmenter sensiblement le nombre de contrôles (de circulation) orientés.

La P.L.F. sous l'impulsion du plan spécifique dressé dans le domaine a consacré une vigilance spéciale à ce phénomène. Les diverses rencontres de quartier ont démontré l'inquiétude de la population flémalloise pour ce thème. En outre, la P.L.F. a accentué la qualité de l'alimentation de la banque de données et obtient en

retour une image du phénomène. Un partenariat existe avec les gestionnaires de voirie. Les aménagements sont discutés et les riverains impliqués dans le processus de décision.

2.7.4. 2. Thème stratégique Criminalité

Objectif stratégique : Contribuer essentiellement à une meilleure maîtrise et, si possible, à une diminution de l'ampleur des phénomènes prioritaires déterminés à savoir

Phénomènes :

- La criminalité contre les biens: attention prioritaire en partenariat avec la PJF;
- Les nuisances sociales; attention prioritaire locale avec appui éventuel de la PJF;
- La traite des être humains: état de vigilance en partenariat avec le PJF ;
- Le terrorisme: état de vigilance en partenariat avec le PJF ;
- Les drogues: vigilance spéciale quant aux nuisances engendrées par le petit commerce local, état de vigilance en partenariat avec la PJF quant à la présence de laboratoire ;
- Le trafic de déchet: vigilance spéciale avec actions locales spécifiques et relais vers la PJF pour les trafics à considérer à grande échelle ;
- La problématique des vols métaux: Priorité et actions ciblées multidisciplinaires
- La grande criminalité financière et économique: état de vigilance en partenariat avec la PJF ;
- Le trafic d'armes: état de vigilance en partenariat avec le PJF.

Mesures et initiatives locales :

- collecter des informations orientées et les transmettre conformément aux directives en vigueur (MFO - 3) ;
- accorder une attention particulière à la qualité des constatations (précisions dans les constatations, recherche sérieuse de traces, enquête de voisinage, ...) et remplir correctement des documents appropriés ;
- participer à des projets ou des plans d'action spécifiques ;
- participer à des contrôles (supralocaux) interdisciplinaires ;
- organiser des patrouilles et des contrôles sur initiative ;
- participer à des réseaux d'experts ;
- participer à une plate-forme de concertation d'arrondissement ;
- orienter les efforts de recherche vers les groupes d'auteurs et les réseaux criminels itinérants ;
- organiser l'assistance policière aux victimes d'infractions pénales;
- organiser les visites après cambriolages ;
- donner des conseils en techno-prévention.

Les phénomènes cités ont fait l'objet d'une vigilance spéciale. Différents pilotes ont été désignés afin de suivre les approches. La gestion de l'information au travers le module information du système I.S.L.P. est accessible à l'ensemble des collaborateurs. La documentation opérationnelle et générale se communique sur base d'un système pratique informatisé disponible 24h/24.

L'outil statistique développé en partenariat permet de suivre l'évolution des phénomènes criminels ciblés. Les actions de visibilité sont mises en place sur base de critères pertinents. Ainsi, les billets de patrouille mais aussi les contrôles sont systématiquement orientés. La gestion de l'enquête judiciaire a été revue afin d'améliorer la connaissance des phénomènes et la qualité de la prise en charge et l'amélioration de la qualité des procès-verbaux. Un service d'aide aux victimes est attaché au service de police et un partenariat a été mis en place avec d'autres interlocuteurs locaux. Une collaboration spécifique a été fixée afin de proposer un suivi des personnes (ainsi que leur famille) interpellées en possession de produits.

Nous soulignerons à ce stade, la démarche entreprise sur l'arrondissement judiciaire pour obtenir une efficacité dans la prise en charge des vols dans les habitations.

Cette action menée sous l'égide directe de madame le Procureur du Roi de Liège rassemble les différents services policiers avec pour seul objectif la volonté de développer une réelle démarche intégrée de qualité.

Une logique de travail similaire est d'application en matière de lutte contre le terrorisme (PLP 37). A cette fin, la P.L.F. possède une personne pilote qui conduit les actions utiles sur le territoire. Une sensibilisation des inspecteurs de quartier est intervenue en 2007 et s'est poursuivie les années suivantes. L'attention est donc attirée sur la détection de certains éléments factuels (par exemple détection d'éventuels signes de radicalisation, appartenance à un groupe ou une mouvance répertoriée).

2.7.5.DANS LE DOMAINE "FONCTIONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

2.7.5.1.Thème stratégique ASSISTANCE AUX USAGERS

Objectif stratégique : Optimiser le mode de fonctionnement de la gestion de l'information afin de favoriser le relais nécessaire entre les services pour que l'utilisateur ne soit pas victime des interfaces administratives.

Mesures et initiatives locales :

- gérer l'information dans le but de la clarifier et de permettre ainsi aux autres intervenants de posséder un maximum d'éléments pour pouvoir faire face à la situation à laquelle ils sont ou seront confrontés ;
- gérer la situation avec pour objectif d'apporter des solutions notamment par un glissement de compétence harmonieux ;
- assister le suivi dans le but d'engendrer un logique de gestion de situation avec comme objectif final la tentative de résolution du problème ;
- prévenir certaines situations en assurant une gestion optimale des informations à l'aide de l'outil informatique I.S.L.P ;
- prévenir en organisant une diffusion adéquate interne de l'information, notamment par la mise en place d'un C.I.Z performant.

Si cette approche n'est pas reprise directement dans le plan national, il paraissait ici utile de démontrer une fois de plus l'interaction développée. La gestion de l'information a été le point de départ de la synergie déployée. Chaque demande introduite doit figurer dans le module information du système I.S.L.P. Les membres du service ont intégré cette logique de fonctionnement. Cet outil permet aujourd'hui à l'inspecteur de quartier de connaître des éléments utiles à la gestion de son secteur ; les membres du service de gestion peuvent analyser les faits survenus sur le territoire (ampleur du phénomène, personnes impliquées, localisation ...) et assurer un lien direct avec le C.I.A. voire les services spécialisés de la PJF; le service de gestion de la sécurité peut aménager les actions de visibilité en réaction à certaines situations ; le service d'aide aux victimes peut assurer un suivi et donc une reprise de contact avec certaines victimes ; le service de contrôle interne peut vérifier l'orientation donnée à certaines situations, contrôler les propos de l'usager en regard de l'action donnée par le fonctionnaire de police ; les responsables de service peuvent constater la récurrence d'interventions et logiquement tenter de trouver des solutions adéquates afin de résoudre le problème ...

2.7.5.2 Thème stratégique GESTION DE L'INFORMATION OPERATIONNELLE ET DE LA TELEMATIQUE COMMUNE

Objectif stratégique : Tendre à un niveau de qualité élevé et garantir une fiabilité élevée en matière de récolte de traitement et de diffusion de l'information opérationnelle administrative et judiciaire.

Mesures et initiatives locales:

- fournir correctement, complètement et dans les délais adéquats les informations nécessaires, en prévoyant des gestionnaires fonctionnels et techniques et en donnant la formation nécessaire au personnel ;
- garantir le flux d'information quotidien au C.I.A. ;
- collaborer au fonctionnement du système de radiocommunication ASTRID et CIC dans les limites des moyens humains et financiers locaux ;
- travailler au « service Level Agreements » (SLA) lorsque les accords seront connus et conclus ;
- participer de manière constructive au groupe de travail 44, au comité d'accompagnement et aux différents groupes d'utilisateurs en fournissant notamment des analyses fonctionnelles de besoins et en aidant à trouver des solutions réalistes et réalisables.

L'information est transmise quotidiennement avec le C.I.A. Le degré de complétude démontre la qualité du transfert des données en B.N.G. Une équipe de gestionnaires fonctionnels assument le contrôle de cette qualité. Des formations internes sont dispensées afin de garantir cette qualité d'insertion des données. Le gestionnaire technique optimise le niveau de l'équipement pour garantir un outil informatique efficace.

Depuis six ans, l'ensemble du service est équipé du matériel de communication ASTRID. Chaque inspecteur de quartier bénéficie d'un GSM attribué dont le numéro (individualisé) a été communiqué à la population concernée.

Un fonctionnaire de police est détaché au C.I.C. Liège de manière structurelle.

2.7.5.3. Thème stratégique RESSOURCES HUMAINES (HRM)

Objectif stratégique : Influencer positivement la motivation et le bien être au travail afin de garantir et d'optimiser la disponibilité et l'engagement des moyens humains ;

Veiller au développement cohérent d'outils de gestion modernes et permettre une planification stratégique de ces ressources dans un environnement en évolution permanente

Mesures et initiatives locales :

- anticipation des mouvements de personnel et fournir à temps les besoins en matière de mobilité ;

- la P.L.F. compte sur un partenariat efficace avec les services de gestion du personnel de la police fédérale pour arriver à mettre à jour les informations nécessaires au suivi des carrières (administratives et pécuniaires) et de mobilité;
- assurer le réseau de recrutement.
- analyse de la charge psychosociale et mise en place d'outils de suivi collectifs et individuels
- établir des plans de gestions des compétences en implémentant des outils pratiques déjà développés par le SPF-P&O

Un service administratif a été mis en place fin 2006. La responsable développe un appui particulier dans la gestion des dossiers individuels et des ressources humaines. Il est veillé à une stricte application des règles statutaires tout en veillant à conserver un équilibre entre l'intérêt du service et les intérêts individuels. En matière salariale, les procédures de transmission des données sont, chaque mois, suivies à la lettre. Les fichiers salariaux peuvent être calculés à temps au SSGPI. Dès lors, chaque travailleur reçoit sa rémunération aux dates fixées. Un soin particulier est apporté au dossier de mobilité. Les engagements sont effectués pour permettre favoriser un cadre complet. Les diverses délibérations transmises directement à l'autorité de tutelle. Une relation de confiance a été installée avec les différentes organisations syndicales. Les recommandations du conseiller en prévention ainsi que celles de la médecine du travail sont respectées.

Afin de permettre aux membres du personnel d'obtenir un appui quand cela s'avère nécessaire, des appuis individuels (entretien de coaching-savoir être/savoir faire) sont menés. Ceux-ci peuvent aboutir à l'orientation d'une démarche externe vers le service médical du travail, vers le service social de la police intégrée (sv appui individuel), vers d'autres services d'appui psychologique quand cela s'avère nécessaire.

2.7.5.4 Thème stratégique LOGISTIQUES ET FINANCES

Objectif stratégique : Optimaliser la gestion budgétaire afin d'obtenir une image financière concrète favorisant l'aide à la décision.

Mesures et initiatives locales :

- développer un outil de gestion financière ;
- fournir à temps et correctement les données nécessaires pour la planification et l'organisation optimale de l'appui par la police fédérale;

- poursuivre la mise en place des mesures assurant l'implémentation de l'identité visuelle ;
- poursuivre l'information correcte et à temps des données pour le calcul des salaires ;
- poursuivre l'exécution correcte et à temps des paiements.
- établir des procédures administratives simplifiées mais de stricte application avec les fournisseurs de la zone de police

Cette approche a fait l'objet d'une attention spéciale. Un strict processus de travail a été mis en place. Chaque dépense fait l'objet d'une analyse rigoureuse et est insérée dans un registre informatisé. Cette balance budgétaire permet de suivre l'évolution de chaque article. Lors de la confection du budget, il est permis de commenter les raisons objectives des sommes avancées. Les tableaux permettent de suivre l'évolution. Le résultat des comptes vient compléter cette gestion. Chaque dépense est envisagée année X-1 en tenant compte des besoins réels du service et des stocks disponibles. Chaque tableau de dépense est suivi 2 fois par mois afin d'avoir un guide pratique du suivi financier. Le résultat des comptes année X+1 démontre une saine gestion, mais également une gestion rigoureuse des deniers publics.

Les outils mis à disposition par le SSGPI (VERA) sont une aide à la décision dans la confection du budget en termes de dépenses de personnel.

Le corps de police a été restructuré sur deux bâtiments qui ont été entièrement rénovés.

Les différents véhicules arborent la nouvelle image policière.

Afin d'en éviter la détérioration et donc le remplacement prématuré ou des frais excessifs, tant les bâtiments que les véhicules sont entretenus et réparés de manière régulière.

Tout comme le parc automobile, le parc informatique est également suivi de très près et un plan de rotation est établi pour étaler les dépenses dans le temps.

Chaque responsable de service est invité à rendre au SGA un relevé des besoins du service pour le mois d'octobre de chaque année. L'analyse minutieuse des demandes et la sollicitation de différents devis, la prise compte de l'indexation des prix, le ratio "qualité/prix" et le respect de la procédure des 3 feux verts imposées par le Code du Bien-être au travail, permet de réaliser une démarche efficiente en termes de planification budgétaire.

2.7.5.5. Thème stratégique FONCTIONNEMENT GENERAL

Objectif stratégique : Evoluer constamment vers un service de police à ancrage local qui fonctionne d'une manière efficace et efficiente.

Mesures et initiatives locales :

- élaborer et appliquer des concepts de management adaptés afin d'améliorer le fonctionnement et de pouvoir mieux diriger ;
- traduire les thèmes stratégiques en objectifs mesurables de manière concrète à l'occasion de la préparation budgétaire annuelle ;
- suivre la réalisation d'objectifs stratégiques et opérationnels et les adapter si nécessaire. Des tableaux de bord sont utilisés à cette fin et des réunions de suivi sont organisées périodiquement ;
- continuer à rechercher en permanence une simplification administrative maximale tout en veillant à limiter le risque d'erreurs à son maximum ;
- suivre et évaluer l'utilisation de la capacité. Examiner les déséquilibres constatés et ajuster les missions ou le personnel ;
- accorder un maximum de la capacité disponible pour orienter les missions vers le concept de police de proximité ;
- développer et proposer à l'autorité locale des adaptations concrètes en matière d'amélioration du fonctionnement et de la structure de la P.L.F. ;
- poursuivre le partenariat avec les différents interlocuteurs locaux ainsi qu'avec la police fédérale.

Les responsables de service ont suivi la formation EFQM. Les adjoints de service ont été également formés à cette approche. Une définition de la vision, de la mission, des objectifs et des fonctionnalités a été formalisée pour chaque service. Dans l'approche de l'évaluation chaque membre de la structure devra fixer des objectifs opérationnels de travail et donc s'inscrire dans un plan d'action s'intégrant lui-même dans le plan zonal qui découle du plan national.

Différents indicateurs viennent d'être instaurés afin de guider et d'orienter l'action quotidienne de chacun.

La logique de travail doit s'inscrire sur la base des piliers de la police de proximité. L'accent est prioritairement placé sur l'approche de résolution de problème. Une relation permanente est établie avec les autorités judiciaire et administrative. Les directeurs judiciaire et coordonnateur ont toujours été associés à ces démarches.

2.7.8. MISSIONS ET TACHES EN FAVEUR DE TIERS

Un protocole de collaboration a été signé avec les représentants de la chambre des huissiers de Justice. Ce partenariat permet d'améliorer la synergie de travail avec cette corporation.

La P.L.F. en partenariat avec les services de l'aménagement du territoire, des travaux ainsi que du ministère wallon de l'équipement et des transports œuvrent pour améliorer la sécurité sur les différentes routes de l'entité. Différentes réunions sont menées à l'initiative du corps de police et des projets d'aménagement de voiries ont été réalisés à l'aide de cette structure. Depuis 2011, la Région Wallonne participe activement et concrètement à certains projets en remettant des avis techniques d'expertise.

2.8. La mise en œuvre du fonctionnement interne

MANAGEMENT DES COLLABORATEURS

Pour cerner la politique criminelle, le service de police a dressé le plan zonal, mettra en place différents plans d'actions, elle a développé des processus d'aide à la décision, opérationnalisé un plan des besoins en personnel, défini les fonctionnalités des services ainsi que les profils de fonction et de compétence.

La sélection et le recrutement font l'objet d'une démarche réfléchie (test écrit et entretien oral). Les appels sont effectués sur base de profils déterminés résultant des besoins réels des services. L'information circule au préalable en interne afin de favoriser le glissement. La commission de sélection est composée d'un responsable du service concerné et d'un autre responsable. Le chef de corps, préside ce groupe.

Après avoir corrigé le test écrit et écouté les candidats, les responsables établissent un classement qui est confronté et débattu. Les titres et mérites des candidats sont comparés. Le chef de corps n'intervient qu'en cas de parité. Un rapport détaillé de la procédure est ensuite dressé à l'autorité ainsi qu'un classement motivé de type concours.

Chaque collaborateur est informé des formations existantes et des besoins à moyen et long termes. L'initiative est ainsi laissée à chacun quant à la volonté de déposer une candidature. Des formations sont dispensées de manière mensuelle en interne ; des réunions de stratégie sont mises en place ; des personnes de référence sont désignées par domaine.

Lorsque le nouveau système de l'évaluation a été dévoilé, une dynamique a été enclenchée afin de développer rapidement ce concept au sein de la P.L.F. Il semblait être le « chaînon manquant » pour réellement structurer cette approche « qualité » mais aussi pour favoriser la capacité d'initiative de tout un chacun. Certaines mesures sont trop souvent considérées comme des approches théoriques et ne sont alors pas intégrées alors qu'elles ont pour objectifs de guider et d'unifier les démarches. Il est ici fait allusion au plan zonal, plans d'actions et autres processus. La plupart des policiers considèrent cette documentation comme de la littérature et non comme un outil d'aide au développement de l'action ! Le système d'évaluation du personnel permet donc de conscientiser les membres du personnel sur l'approche attendue. La dernière période d'évaluation a connu quelques flottements. Les choses reprendront leur cours après le délai de 6 mois réglementairement requis suite à la désignation du chef de corps pour un mandat de 5 ans.

Les services disposent de peu de capacité opérationnelle libre. Plusieurs collaborateurs regrettent aujourd'hui, de ne pouvoir s'investir plus avant dans les domaines qu'ils ont choisis ! Dès lors, dans les faits leur marge de manœuvre d'initiative est amoindrie. Il a du être remémoré à diverses reprises que chacun devait assurer les missions de base et que, seulement sur la capacité disponible, ils œuvraient dans les matières spécialisées ou leur matière de prédilection.

Cette imposition a réellement engendré un phénomène de prise de conscience, de responsabilisation individuelle et donc d'implication. Une interaction de groupe s'est mise en place avec la création de cellules de travail sur des thèmes précis. Les collaborateurs peuvent ainsi travailler ensemble ou séparément sur des phénomènes ciblés. Un pilote (personne de référence) a été désigné pour représenter et dynamiser le groupe. Citons par exemple la section V.T.T. du service de gestion de la sécurité avec l'appui de quelques inspecteurs de quartier.

La structure du service administratif créé en 2006, a évolué en véritable service de gestion de la zone de police, d'appui à la politique policière locale et aux services opérationnels et de gestion des ressources humaines. L'objectif est certainement d'asseoir les démarches administratives et ainsi d'apporter un appui à chaque service opérationnel. Par ailleurs, la responsable et ses collaborateurs ont développé une véritable politique de gestion des ressources humaines.

Dans ce domaine, il est à souligner que les actions positives, les initiatives pertinentes et la créativité sont des valeurs qui sont directement encouragées, soutenues et valorisées. Des messages de félicitations oraux ou écrits sont dressés et transmis aux membres du personnel mais également aux évaluateurs concernés afin d'intégrer la note dans le dossier individuel d'évaluation.

La structure du service a été déterminée. Au sein de chaque service opérationnel, les horaires sont planifiés plusieurs semaines à l'avance. Les services de type administratif ont un horaire souple de journée avec une certaine flexibilité dans le travail.

Divers délais impératifs ont été fixés dans les sollicitations de congés. Chaque responsable doit veiller à la bonne organisation au sein de sa structure et à gérer tant les attributions de congés que celles des indemnités liées aux inconvénients des services de nuit et de week-end de manière équitable. A la fin du mois de juin, il appartient à ces derniers de dresser et de justifier l'état des besoins pour l'année suivante. Si les demandes sont supérieures à la marge budgétaire disponible, il en est débattu en réunion : des priorités sont collégialement fixées. Il est ainsi possible de présenter les propositions budgétaires au mois de septembre.

Le système de registre du personnel informatisé (GALop) est alimenté journalièrement afin de connaître les services réellement rendus à la population. Cet interface permet de transmettre un fichier complet au SSGPI afin d'assurer le paiement des policiers. Aucun retard n'est jamais intervenu dans le domaine, certaines données ont parfois du être corrigées a posteriori. Les paramètres enregistrés peuvent être exploités pour la détermination des budgets mais aussi pour adapter l'orientation de l'action policière locale.

Nous bénéficions également de l'appui, de l'analyse et des conseils d'un conseiller en prévention externe au service de police. La difficulté relevait de la technicité de la matière propre à la police. Il a donc été décidé d'autoriser l'envoi en formation d'un membre du personnel opérationnel en formation conseiller en prévention de niveau 2. Cette logique s'inscrit tant dans le respect du code du bien-être au travail que le respect de toutes les mesures de sécurité à respecter au sein de la police et à la spécificité de la fonction. Les plans (annuel et global de prévention) relatifs à la politique du bien être au travail ont permis de mener à bien les objectifs assignés. En l'espace de trois ans, les postes de police auront été profondément rénovés ; le mobilier a été adapté aux différentes fonctions. Les recommandations émises annuellement par le service de médecine du travail ont été systématiquement réalisées. Soulignons au passage que depuis 2012, l'intégration d'un conseiller en prévention interne a favorisé la mise en place effective des recommandations et une approche intégrée du bien-être au travail, tant dans le choix des équipements de protection, que dans l'analyse des besoins en formation, sans oublier l'aménagement des locaux sociaux et des postes de travail. La responsable du service de gestion, d'appui et RH possède également une formation de base de conseiller en prévention dans le cadre de la protection et du bien être sur les lieux du travail. Elle peut donc suivre de prêt les recommandations proposées .

Le code de déontologie a été distribué à chacun et une démarche a été entreprise auprès de l'inspection générale des services. L'objectif était d'obtenir de ce service, une information sur le sujet. Différents membres représentants chaque strate en ce compris les délégués syndicaux ont été conviés à une après-midi de sensibilisation relative à ce document. Chaque collaborateur a reçu son code. Par la suite, il a été estimé que la formation de base reçue à l'école de police et l'approche réalisée par le personnel d'encadrement et la cellule de contrôle interne était suffisante.

Le maniement des armes fait l'objet d'instructions précises ; il est de la responsabilité des fonctionnaires de police de fréquenter le stand de tir. Il est de la responsabilité des chefs de service de favoriser les horaires pour leur permettre de s'y rendre et de suivre les entraînements en la matière. Une évaluation intervient chaque année au mois de mai. Une seconde session est organisée au mois d'octobre pour les policiers qui n'ont pas satisfait aux exigences légales. Durant ce laps de temps, il leur est permis de prendre arrangement avec les moniteurs de maîtrise de la violence avec arme à feu afin d'améliorer leur résultat et ainsi de répondre aux critères requis. Si au lendemain de cette seconde session le score reste sous le seuil minimum, la note interne prévoit de retirer l'arme aux policiers en cause. En regard des profils dressés ce retrait peut engendrer une mutation vers la fonction d'accueil puisqu'il s'agit de la seule fonctionnalité qui puisse être assurée par un fonctionnaire de police non armé.

Parallèlement, quand un membre du personnel est de retour suite à une longue absence (ex: maternité, maladie de longue durée...), il est dans l'obligation de suivre une séance d'entraînement lors de sa reprise de fonction.

Un service de contrôle interne été mis en place. Trois collaborateurs exercent cette activité secondaire, un au sein du commissariat de proximité, deux au niveau de la permanence. Il s'agit de trois « O.P.J. » qui officient en cette qualité. Afin d'assurer une certaine indépendance dans le traitement des dossiers, les intéressés gèrent les informations de manière « croisée » : ils s'occupent des faits mettant en cause les membres des services différents du leur. Le Chef de Corps assume la direction de cette mission. Les intéressés agissent d'initiative ou sur requête. Ils sont également présents pour commenter les éventuels dysfonctionnements et participer à l'orientation de la stratégie.

Sans trahir la confidentialité des données, ils doivent communiquer de manière claire avec la cellule CP3, et inversement. Ce point sera détaillé dans le chapitre relatif à la maîtrise de l'organisation.

MANAGEMENT DES MOYENS

La cartographie du corps de police semble relativement bien établie. Différents collaborateurs s'attellent à suivre l'évolution du matériel. Ces derniers sont conscients du rôle qui est le leur et l'intérêt de disposer d'outils qui permettent de conduire à un travail de qualité. Malheureusement, nous devons constater que d'autres n'ont pas encore adhéré à cette logique.

Il est par ailleurs intéressant de constater que cette responsabilisation engendre également l'esprit d'initiative : la plupart des membres des services n'hésitent plus à signaler les instruments utiles à leur fonction. De même, la majorité est imprégnée de la logique de gestion dite « de bon père de famille ». Les démarches sont entreprises afin d'allier qualité à un coût moindre. Les autorités locales (Madame la Bourgmestre, le Collège et le Conseil communal) soutiennent activement cette politique policière. Le service peut remercier l'autorité pour ce soutien et cette implication dans les approches énoncées.

Dans le cadre du Code de la Démocratie Locale (rapport sur l'exercice annuel et propositions budgétaires), le service doit rendre compte de son activité globale pour l'année.

Par le passé, les seules statistiques judiciaires étaient présentées. Depuis trois ans, un inventaire complet est dressé afin de rapporter une image du fonctionnement réel de la police.

L'objectif est de fournir une série de données utiles aux décideurs sur l'activité policière et de justifier en toute transparence l'élaboration budgétaire sollicitée. Le service est également présent aux commissions organisées sur le sujet afin de répondre aux divers commentaires et autres interpellations.

Le contrôle financier mis en place en partenariat avec les acteurs communaux (Monsieur le Secrétaire Communal, le service des finances et de la recette) permet d'objectiver les missions assurées par la P.L.F. Chaque dépense de fonctionnement de plus de 100 euros est obligatoirement présentée à l'autorité mais aussi justifiée à l'aide d'un rapport. Dans le cycle de gestion de base, chaque collaborateur du SGA est sensibilisé à une procédure stricte. Ainsi, les collaborateurs désignés doivent vérifier la marchandise reçue, la comparer avec le bon de commande établi en fonction de la décision d'achat et valider à leur niveau (1ère validation) la conformité de la facture au bon de commande et à la livraison. La responsable de service valide ensuite par sa signature le processus (2ème niveau de validation) et transmet au service finances qui honore la facture après une troisième vérification. Ce système de triple contrôle strict et de responsabilisation des collaborateurs a réduit en 4 ans les erreurs, les doubles emplois et les retards de paiement à un pourcentage estimé de 30 %. Cette rigueur et cette transparence affichée démontre une fois de plus la volonté de la P.L.F. d'œuvrer avec les justes moyens.

Le logiciel de gestion a été inséré sous ISLP. Il permet de déterminer le matériel acquis, de suivre l'évolution des différents contrats signés (contrats d'achats, contrats de maintenances, contrats d'assurance...). Cette approche est très importante en regard par exemple des appareils de mesure (analyseur d'haleine, curvomètre, radars), mais également en vue de procéder à l'analyse des coûts engendrés par certains appareils. Chaque facture est enregistrée : le montant disponible sous l'article budgétaire requis est automatiquement déduit. Chaque poste budgétaire présente ainsi les dépenses effectuées. Il est permis de comparer ce tableau avec celui de la balance des articles budgétaires de dépenses disponibles au service des finances.

L'outil informatique ISLP fait logiquement l'objet d'un suivi actif. Le corps de police bénéficie ici du travail d'un gestionnaire technique. Ce dernier a développé différents produits pouvant conduire à un travail et/ou une image de qualité (intranet du service ; agenda ; site internet ; logiciel de gestion ...). Il assure également la collaboration avec la police fédérale dans la mise en place et le suivi des logiciels. Il conseille les achats en partenariat avec les «informaticiens » attachés à la gestion du réseau des services communaux.

Sous l'encadrement d'un officier de police judiciaire (gestionnaire fonctionnel en complément de sa mission au SGS), les gestionnaires fonctionnels contrôlent la qualité des couplages avant l'insertion en banque des. Par ailleurs, ils ont développé différents documents de références dans le module « traitement » (les données insérées dans le module information sont reprises dans ce volet et traitées par le biais d'un rapport judiciaire ou administratif). Différents canevas de procès-verbaux ou rapports administratifs types figurent ainsi dans ce module et servent de guide lors de la rédaction. Ces modèles ont été par moment repris dans les circulaires (vol dans garage ; violences intra familiales ; gestion d'une disparition ...) ou développés en interne (vols de véhicules ; vols dans habitations, vols métaux ; suicides ; accidents de la circulation routière ; rapport de mise en bière, formulaires de défaut d'assurance, signalisations de chantier, procédures d'appui ...). Ces documents (une petite centaine) sont une réelle aide à la décision, permettent de réduire le temps consacré à l'écriture et augmentent la qualité du devoir présenté à l'autorité compétente. Les gestionnaires fonctionnels participent également au partage des connaissances en dispensant des petites formations en interne (2 heures), soit pour les personnes éprouvant des difficultés (couplage, MAP....) soit pour informer des nouvelles directives.

Comme il a déjà été signalé, le logiciel « GALop » permet de quantifier les heures prestées par le personnel. Chaque membre des services a été invité à y commenter son activité journalière.

L'objectif n'avait pas comme seul but le contrôle mais surtout de fournir une image de l'activité réelle de chacun et ainsi de commenter aux autorités compétentes l'activité des services mais aussi d'orienter les stratégies.

Il est ainsi possible de quantifier les tâches effectuées : ces données pourront être comparées et croisées avec les autres informations.

Le service peut compter sur les statistiques policières de la criminalité ; l'outil « Icalg » développé par les analystes criminels de la police fédérale ; le module information. Si les deux premiers offrent une image macroscopique, ce dernier permet de suivre au jour le jour l'évolution des phénomènes mais également de connaître sa population. La moindre demande figure dans le système et il est permis d'analyser le suivi de l'information. Cette démarche résulte d'un travail de fond important pour faire admettre à chacun la nécessité de travailler en totale transparence.

Certaines petites modifications administratives devraient pouvoir réduire la charge de travail des inspecteurs de quartier et de l'accueil avec pour corollaire d'augmenter le temps de présence sur les quartiers et donc l'implication dans les projets à mener. A titre d'exemple, il convient de repenser, en partenariat avec les services communaux les déclarations de pertes de documents officiels. Cette réflexion est en cours et sera concrétisée dès le mois de septembre 2013.

En matière de police administrative, les données Argos sont complétées d'une manière tout aussi scrupuleuse. Cela étant, tout comme en judiciaire, le personnel a été sensibilisé à l'importance de disposer de données administratives complètes et fiables.

MANAGEMENT DES PROCESSUS

Dans le cadre des processus primaires, la gestion de l'information a fait l'objet d'une aide à la décision afin de déterminer le trajet idéal. L'objectif est d'éviter les interstices d'une circulation d'informations adaptées et donc notamment la perte de données.

Pour l'activité quotidienne, il est fait appel à l'esprit d'initiative et la responsabilisation de chacun en regard des actions menées. Un cadre de référence a été dressé afin de déterminer les limites de compétences et ainsi le transfert de matière.

Un contrôle de qualité est aussi instauré verticalement (au sein de chaque service) mais également transversalement (plusieurs phénomènes sont gérés en équipe). Le pilote a ainsi un rôle de contrôle sur des collaborateurs qui ne sont pas de son service.

Le statut est ici pleinement respecté sur base de la règle que la fonction prime, par exemple, sur le grade.

Il était également important de clarifier la notion de note de fonctionnement, d'évaluation et de procédure disciplinaire. La procédure instaurée permet de dissocier les démarches et d'insister sur l'effet pédagogique souhaité par ces diverses procédures. Le registre interne du système informatisé I.S.L.P. contient différentes informations. Cette dernière est accessible à chaque membre du corps de police au départ des différents postes de travail.

Dans le cadre de l'accueil des nouveaux membres du personnel ou du personnel en formation de base à l'école de police, une procédure détermine l'accompagnement des aspirants policiers (au départ de l'incorporation au sein de la zone jusque l'évaluation finale). Ils reçoivent également une brochure d'accueil présentant le corps de police. Une fiche de suivi est dressée journalièrement et remise aux « mentors » afin qu'ils puissent apprécier le travail accompli. Il a été utile de baliser ce travail et de conscientiser chacun sur le rôle à tenir dans l'encadrement des futurs policiers. L'objectif est de conduire les intéressés à une évaluation positive, s'ils la méritent !

Soulignons que plusieurs membres du corps de police dispensent des formations à l'école de police de Liège sur leur temps personnel (donc en dehors de leurs heures de travail).

Ceci permet de conserver des relations privilégiées mais aussi d'engendrer une mise à niveau permanente dans les matières enseignées.

Toujours en termes de processus d'appui primaire, la P.L.F. a orienté son travail avec la réelle volonté d'organiser l'encadrement de la prise en charge du phénomène des vols dans les habitations mais aussi en matière de sécurité routière. Ces approches sont restées essentiellement théoriques et donc placées dans un tiroir. L'approche managériale a enclenché une nouvelle volonté de développer cette fois des outils simples, lisibles et pratiques. Dans le cadre de la techno prévention, 3 fonctionnaires de police ont suivi la formation et les recyclages. L'un d'entre eux prend diverses initiatives très intéressantes et qui démontre une nouvelle dynamique qu'il y a lieu de maintenir.

2.9. Coopération

2.9.1. Coopération policière inter zonale, supra locale et internationale

Les démarches utiles sont menées afin d'entretenir la collaboration avec les zones de police de l'arrondissement mais aussi de la Province. Les réunions organisées entre Chefs de Corps de l'arrondissement judiciaire de Liège sont un lieu de concertation utile. Les différents protocoles signés sont un gage de l'entente entre les services mais aussi de l'appui mutuel qui peut exister.

La P.L.F. est également présente aux tables rondes organisées par le service de coordination et d'appui de monsieur le directeur coordonnateur de Liège dénommées réseaux d'accompagnement. Une réelle volonté est une nouvelle fois affichée depuis le début des travaux afin d'optimiser l'aide et le développement de la stratégie policière intégrée.

De même un protocole d'accord vient d'être signé avec le CIA -Huy concernant la formation du personnel de Flémalle à la prise d'empreinte et de la transmission via une station FIT.

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

Relations avec le citoyen et la société:

Dès 2005, l'autorité administrative locale a entrepris de rencontrer le citoyen au cœur des quartiers. Depuis 2007, madame la Bourgmestre a intensifié cette approche : une réunion mensuelle est ainsi officiellement organisée. Le service de police est présent pour assister l'autorité, écouter les avis et adapter au besoin la stratégie. Lors de ces réunions, le rôle du citoyen n'est pas limité à un contexte de critiques ou d'observations. Il est invité à s'impliquer dans un mécanisme participatif. Un véritable processus d'écoute et d'intégration à la décision permet aux habitants de faire partie de cette spirale.

Pour exemple, en matière de sécurité routière, plusieurs projets ont été déposés par les riverains de certaines rues de l'entité. Ces derniers ont été invités à se concerter. L'inspecteur de quartier a joué un rôle de conseiller mais aussi de relais avec les structures de l'administration dont l'autorité. Les citoyens ont ainsi remis un avis général afin d'améliorer la sécurité routière en leur endroit de vie. Outre ces projets, diverses réalisations ont été effectuées sur base de ce

partenariat (changement de sens de circulation, mise en voie sans issue, mise en circulation locale; placement de dispositifs visant à ralentir la circulation ...).

Les objectifs de travail, prioritairement des inspecteurs de quartier, sont adaptés sur base des doléances et autres remarques constructives effectuées au sein des différents quartiers. Une approche opérationnelle orientée est ainsi définie. Les actions à mener par les services ont été déterminées en concertation et chaque service connaît ses obligations dans le domaine.

Relations avec les autorités

Une police démocratique ne peut évoluer que dans une administration démocratique. Située entre le système politique et son environnement sociétal, la police est conduite à participer au processus d'information descendant (du système politique vers le système sociétal) comme elle intervient au niveau des demandes dans un processus d'information « ascendant » (du système sociétal vers le système politique). On peut donc considérer que la police apporte une contribution de communication politique qui consiste en un échange d'informations entre les gouvernants et les gouvernés. La police est ainsi amenée à jouer un rôle important en informant les décideurs quant à l'efficacité, ou non, des règles de vie.

Cette interaction réfère aux notions de conduite, d'éthique et de transparence qui régissent les relations quotidiennes entre le policier, le citoyen et l'autorité. Ce partenariat doit permettre d'établir des liens de confiance et d'encourager les citoyens à prendre une part plus active dans la gestion policière.

Au niveau local, l'outil pratique mis en place est notamment le règlement général de police (RGP) qui se veut être un outil de vie en société avec des règles cohérentes pour permettre une certaine tranquillité et salubrité publique. Afin de garder un système cohérent permettant au citoyen de s'y retrouver mais surtout aussi de se sentir concerné, une réflexion tant sur la confection d'un nouveau "cahier citoyen" reprenant tant le volet environnemental, que celui des sanctions administratives ou un RGP revu et corrigé sera présenté et mis en place à partir de 2014.

Dans le cadre de la transparence et du compte-rendu à l'Autorité, sur le plan purement administratif, au niveau local, un rapport journalier est adressé à l'autorité administrative locale afin qu'elle puisse connaître de l'activité réelle du service mais aussi des problèmes rencontrés et des solutions envisagées. Les doléances adressées directement à madame la Bourgmestre sont immédiatement analysées, insérées dans le système informatique, ventilées et traitées avec la plus grande célérité par un gestionnaire de dossier désigné.

Il est ainsi permis de connaître de chacune des sollicitations et du contenu de ces doléances. Une rencontre hebdomadaire a été instituée entre le chef de corps et madame la Bourgmestre : les différents dossiers sont alors analysés, commentés et il est ainsi possible de dégager directement les orientations stratégiques du service, tout en restant cohérent.

A l'échelon provincial, monsieur le Gouverneur a institué un calendrier de réunions. Il est mis tout en œuvre pour que le service soit représenté. Par ailleurs, nous tentons d'y assurer une participation active. Ainsi, les dossiers placés à l'ordre du jour sont étudiés et lorsqu'il est requis le service de police émet l'avis qui semble le plus adapté en regard des impératifs de fonctionnement.

Sur le plan judiciaire, les différents pilotes de projets (personnes de référence) sont présents à chaque réunion thématique organisée par les services de Madame le Procureur du Roi. Les demandes sont traitées de manière rigoureuse et dans les délais souhaités. Chaque dossier fait l'objet d'une réflexion. Lorsque des éléments nous interpellent, nous n'hésitons pas à adresser un complément d'informations afin d'obtenir les notions utiles à la mise en application. Chaque pilote rapporte l'information : si des éléments doivent être communiqués en interne, la manière dont la diffusion doit intervenir est décidée en concertation.

La relation avec les autorités constituées est un élément important pour le corps de police. Il nous paraît requis, dans le cadre du processus qualité, de pouvoir répondre rapidement et sérieusement aux diverses sollicitations mais aussi d'établir un contact loyal basé sur la franchise et la transparence. La police locale de Flémalle s'inscrit dans une logique de partenaire policier fiable.

Relations avec les organisations syndicales

La loi du 24 mars 1999 organise les Comités de Concertation de Base- espace de concertation officiel entre l'Autorité, ses techniciens et les délégations syndicales. Toutefois, en amont, des contacts réguliers ont lieu avec les délégués syndicaux locaux qui le souhaitent. Les intéressés sont ainsi consultés afin de connaître l'avis en regard de certaines décisions (achat de matériel ; politique du bien être ; aménagement des locaux ...). Les démarches constructives actuelles démontrent que cette concertation sociale non seulement se passe bien mais a tout son sens.

Relations avec les partenaires locaux

A l'image des propos relatés jusqu'à présent, la P.L.F. s'ouvre véritablement et a pour réelle volonté de s'intégrer dans la vie de la communauté. Nous assurons une présence effective aux différentes rencontres de concertation locale afin d'écouter les avis des différents acteurs mais aussi d'apporter notre expérience:

- Rencontres mensuelles de « l'interservices » (approches sociales locales
- Rencontres thématiques sociales (cellule crise dont l'objet est de résoudre une situation locale par une approche pluridisciplinaire ; cellule toxicomanie (GAPpp) dont l'objet est d'assurer un suivi pluridisciplinaire des personnes et des familles touchées ...) ;
- Réunions des responsables de service de l'administration communale (monsieur le secrétaire communal y commente les décisions du Collège Communal) et participation au programme stratégique transversal
- Réunions de chantiers de voirie (conception, aménagement, travaux) ;
- Concertation scolaire (rencontre avec les directeurs d'écoles de l'enseignement primaire mais aussi de l'enseignement secondaire installés sur le territoire – PLP41);
- Rencontres avec les diverses associations (sportives; patriotiques; commerçants;
- Accord de collaboration avec le secteur privé : sur le site d'ArcelorMital. Un partenariat a été installé avec les responsables de la sécurité.
- Prise en charge de stagiaires de l'école de police mais également de l'université de Liège et/ou d'écoles supérieures de la Province.
- Commission de circulation routière

Relations avec la presse

Le droit à l'information passe avant toute chose par le respect des règles édictées en la matière. Ce domaine restant un champ d'application délicat, seul le chef de corps ou l'Autorité communique avec la presse et en assume pleinement la responsabilité. Un accord de principe a été donné afin que les seules informations connues du public puissent être communiquées directement par le biais de la permanence centrale.

Il est généralement visé ici les accidents de la circulation routière, les incendies et autres faits connus de la population voisine des lieux, sans dévoiler le nom des personnes en cause.

La diffusion de l'information judiciaire appartient aux seuls services de madame le Procureur du Roi. La communication d'information générale est réalisée en concertation avec madame la Bourgmestre.

S'il est important que le citoyen bénéficie d'une juste connaissance, il est parfois utile d'en limiter la diffusion. Le sentiment subjectif d'insécurité pourrait être le reflet d'une « surinformation » : actuellement les médias diffusent les histoires sensationnelles sans en analyser réellement le fond.

2.10 Synthèse de l'affectation de la capacité sur base de tableaux extraits du Galop (registre informatisé du personnel) assortis d'un bref commentaire du responsable de service :

2.10.1. Service de Gestion de la Proximité

L'analyse de la capacité dégagée antérieurement est réalisée par le responsable du service de gestion de la proximité.

On peut relever que le Service Gestion Proximité a vu ses tâches de travail réadaptées au cours des 2 dernières années, à savoir :

2011 : le service avait en charge notamment la matière relative aux domiciles (entrées, sorties, enquête huissiers,), les demandes citoyennes et les enquêtes judiciaires

2012 : les enquêtes judiciaires ont été reprises par le service gestion judiciaire, le service gestion proximité reprenait l'appui quotidien au service 'Accueil & plainte'

2011 : le service est constitué de 1 CP, 3 INPP & 9 INP. Le territoire est reparti en 3 secteurs, soit 3 INP par secteur

2012 : le service est constitué de 1 CP, 2 INPP & 8 INP. Le territoire est reparti en 8 quartiers, 1 INP est identifié sur le secteur. Les différents partenaires et le citoyen souhaitent vivement pouvoir identifier à nouveau un inspecteur de quartier attaché à un secteur bien défini.

La réorganisation de service de 2012 devait permettre à l'inspecteur de quartier de reprendre sa principale activité, une police de proximité au service de la population, une présence plus accrue sur le quartier.

L'activité des années 2011 et 2012 tend à faire comprendre la réorganisation et le bien fondé de celle-ci, à savoir les chiffres 'enquête', 'école', l'un en diminution, l'autre en augmentation. Mais, certainement le plus significatif, l'année 2011 fait apparaître les suites données à 1435 demandes/constats, l'année 2012 fait état d'un chiffre de 1776 interventions, soit environ 341

informations supplémentaires tout en continuant à fournir l'appui au service 'accueil' et 'intervention'

Le tableau reprend un nombre d'heures encodées.

	2011		2012	
Service Gestion Proximité	Appui SGS	860	Appui SGS	736
	Appui SGJ	340	Appui SGJ	46
	Réunion	1204	Réunion	1481
	Analyses statistiques	1	Analyses statistiques	25
	Plan d'action (PZS)	1928	Plan d'action (PZS)	1787
	Formation	1453	Formation	3597
	Logistique	409	Logistique	425
	Enquête divers	1343	Enquête divers	205
	Divers	862	Divers	317
	Pause P	552	Pause P	111
	Proximité	7132	Proximité	4606
	Ecole	65	Ecole	185
	TEH	1118	TEH	42
	VMA	421	VMA	1
	Sv spécial	144	Sv spécial	350
	Vols divers	1443	Vols divers	69
	HYCAP	443	HYCAP	122
	Ecritures	4192	Ecritures	3625
	Transfert détenus hors Palais	40	Transfert détenus hors Palais	7
	Chef Equipe	311	Chef Equipe	740
	Contrôle interne	24	Contrôle interne	135
	Palais	2	Palais	/
	Convocation des Sv inspection	22	Convocation des Sv inspection	31
	Stup	108	Stup	7
		/	Gestion administrative	1760
		/	Accueil	1798
		/	Plaintes	1657
Total capacité SGP	24417	23865		

2.10.2. Service de Gestion Judiciaire:

L'analyse de la capacité dégagée antérieurement est réalisée par le responsable du Service de Gestion Judiciaire. On peut y relever que lors de la réorganisation interne de janvier 2012, certaines missions dévolues au service de gestion judiciaire ont été adaptées et complétées ((reprise de la totalité de l'enquête et cessation de celles de plainte et accueil – transfert des apostilles roulage au SGS)

Les données administratives 2012 ne sont plus disponibles (adaptation des icones au 01/01/13) et non imprimées car elles ne signifiaient rien. Il y avait les mêmes icônes pour plusieurs services, d'où addition des tâches de même nom de tous les services et surreprésentation de certaines activités pour le service. La technique du tri par service s'était avérée inopérante.

Le tableau ci-après relève les descriptions des activités de service telles que reprise dans le registre du personnel informatisé (GALop). Il s'agit d'un nombre d'heures encodées.

	2011		2012	
Service Gestion Judiciaire	Enquête	375	Enquête	962
	INFORMATION - Gestion MFO3	407	INFORMATION - Gestion MFO3	415
		/	INFORMATION - Réunion	5
		/	INFORMATION - Analyse stat	3
		/	Ecriture	48
		/	Encodage	2
	Apostilles (droit commun)	5013	Apostilles	4734
	Gestion journalière	1788	Gestion journalière	2311
	Gestion judiciaire	2564	Gestion judiciaire	2140
	EPO	193	EPO	122
	Plainte *	1639		/
	Accueil *	1639		/
		/	Appui Salduz 4	7
		/	Appui SGS	4
	/	Appui Equipe Chef	1	

* Moyenne effectuée sur les heures d'ouverture car icones supprimés.

Total Capacité du SGJ	13618	10754
------------------------------	--------------	--------------

Icones et description du contenu :

- ENQUÊTE : missions sur le terrain - recherches techniques (téléphonie, informatique, ..)
Auditions.
Augmentation logique en 2012 puisque reprise de toute la recherche
- ECRITURE : rédaction des devoirs judiciaires
- INFORMATION : Gestion MFO3 : rédaction et gestion des RIR – DOS – confidentiels – indicateurs
Réunions : internes et externes
Analyse statistique : collecte, encodage et examen des chiffres du service (pour contrôle de la répartition équitable, l'absence de retard...)
Stable en 2012
- QUOTIDIEN : Encodage : contrôle en BNG des identités des apostilles entrantes, recherche des apostilles pour la même personne (pas d'envoi de plusieurs fonctionnaires chez la même personne, attribution du devoir
Apostilles traitement des demandes du PR et des juges
Moins en 2012 car le roulage est traité par le SGS
EPO: gestion des EPO (examen de la qualité des PV, demande de devoirs complémentaires en interne et externe, traduction-transmission quand terminé)
Diminution en 2012 car les demandes extérieures ne sont plus reprises qu'au module apostille
Département sous-évalué car la correction d'un ou 2 PV n'est pas souvent pris en compte)
- Gestion judiciaire : examen des dossiers avant répartition – répartition des tâches quand plusieurs sont concernés - correction des PV
Diminution en 2012 car moins de correction vu le transfert du roulage
Gestion journalière : consultation des infos, convocations ...
Logistique : conduite des véhicules pour faire effectuer le nettoyage de ceux-ci
- APPUI : Salduz 4 : capacité utilisée pour le compte d'autres services
Depuis le 01/01/12:
SGS : CTR
SGP planton, appuis divers
Hycap
Transfert
Chef d'équipe ou OPA

PZS : Circulation : appui pour smog – PV roulage
 Vols habitation : suivi du plan d'action, statistiques
 Criminalité de rue : appui pour opérations « sorties de midi »

2.10.3. Service de Gestion de la Sécurité

L'analyse de la capacité dégagée antérieurement est réalisée par un des adjoints au responsable du Service de Gestion de la Sécurité. Ce point complète le travail qu'il a déjà réalisé dans l'analyse reprise au chapitre précédent (point 2.7.)

Il s'agit d'un nombre d'heures figées telles qu'encodées dans le GALop.

	2011		2012	
Service Gestion Sécurité	Réa - M1 (Matin)	3400	Réa - M1 (Matin)	6897
	Réa - M2 (Matin)	5842	Réa - M2 (Matin)	5147
	Réa - S1 (Soirée)	3606 5954	Réa - S1 (Soirée)	5945 5317
	Réa - S2 (Soirée)	8882	Réa - S2 (Soirée)	7456
	Réa - N1 (Nuit)		Réa - N1 (Nuit)	
	Proa - M (Matin)	708		/
	Proa - S (soirée)	844 202		/
	Proa - N/Semaine (Nuit)	394		/
	Proa - N/We (Nuit)			
	Ecriture	4637	Ecriture	3952
	Service vélo (viper)	74	Service vélo (viper)	105
	Formation	1453	Formation	3596
	Plan d'action (PZS)	1927	Plan d'action (PZS)	1790
	FIPA/MERCURE	0	FIPA/Mercure	59
	Réunion	1372	Réunion	1504
	Appui SGP	110	Appui SGP	112
	Appui SGJ	340	Appui SGJ	46
	Analyses statistiques	1	Analyses statistiques	25
	Gestion administrative	3939	Gestion administrative	5608
	Logistique	418	Logistique	482
	Enquête divers	1343	Enquête divers	205
	Divers	862	Divers	197
	SGS Mentorat	35	SGS Mentorat	35
	Hycap	443	Hycap	122
	Transfert détenu hors Palais	40	Transfert détenu hors Palais	7

	SGS - Inter OPJ	11	SGS - Inter OPJ	140
	Contrôle interne	24	Contrôle interne	135
	Palais	1	Palais	31
	Convocation des sv d'inspection	22	Convocation des sv d'inspection	26
	Chef d'équipe	311	Chef d'équipe	740
		/	Apostilles	930
		/	Remplacement pr acc. Trav.	62
		/	FTPC	288
		/	Tir	32

Total intervention	capacité 47195	50991
---------------------------	-----------------------	--------------

	2011		2012	
Accueil	Premier accueil (CTR)	8897	Premier accueil (CTR)	7992
	Accueil spécialisé (Plainte)	4215	Accueil spécialisé (Plainte)	3603
Total accueil		13112		11595

A. Les Patrouilles FTPC : Flémalle Team Prévention Criminalité

La commune de Flémalle est constituée à 34 % d'espaces à caractère urbain. Depuis quelques années, notre commune est en pleine effervescence économique et les initiatives commerciales ne manquent pas, tant au niveau des commerces que des entreprises qui s'implantent dans les différents zonings.

Le pouvoir politique n'a de cesse de promouvoir l'installation de nouvelles entreprises et de nouveaux commerces sur notre territoire.

Tous ces nouveaux établissements sur notre zone sont autant de cibles potentielles pour d'éventuels faits criminels.

L'idée de la création du FTPC à pour objectif de :

Planifier au quotidien un service supplémentaire composé de 2 fonctionnaires de police dont la mission spécifique sera orientée vers la thématique " Prévention de la criminalité violente " :

- Renforcer la présence policière sur le terrain
- Assurer une visibilité et une proximité maximale

- Sécuriser le territoire communal et plus spécifiquement le secteur du commerce local
- Renforcer le sentiment de sécurité au sein de la population.
- Par notre prévention, faire baisser les crimes violents sur notre zone.

FTPC (chiffres de décembre 2012 à mars 2013)

Nb Heures	Nb Véhicules Contrôlés	Nb Personnes Contrôlées
288	403	44

B. Les Patrouilles Cyclistes - VIPER

Dès que l'effectif engagé pour les missions de police de base est complété, notre Zone de Police, dans le cadre de la pro activité et du contact avec la population, organise des patrouilles Viper.

Il s'agit de fonctionnaires de Police du SGS (tous grades confondus) dont la mission est de patrouiller en VTT sur les différents quartiers de l'entité.

Outre ces patrouilles proactives, dans le cadre de la sécurité routière, l'encadrement de sorties scolaires ou de stages organisés sur le territoire Flémallois est également effectué par ces Fonctionnaires de Police du SGS.

Nombre d'heures alloués aux Patrouilles VIPER

2011	2012
74	105

2.10.4. Service d'assistance policière aux victimes.

En complément de la contextualisation des données chiffrées reprises au point 2.4.1.3. l'extrait du registre du personnel montre les chiffres suivants (SAPV et médiation inclus). Il s'agit d'un nombre d'heures encodées.

	2011		2012	
SAPV	Rappel de garde	14	Rappel de garde	8
	Aide aux victimes	1102	Aide aux victimes	1590
	Mentorat stagiaire	15	Mentorat stagiaire	99
	Réunion	197	Réunion	335
	Formation	276	Formation	359
	Administration	385	Administration	797
Total capacité SAPV		1989	3188	

Rq: Au 1/09/2011, engagement d'un travailleur social sur base contractuelle Niv B en CDD « Assistante sociale - fmn médiation en cours ».

2.10.5 Service de Gestion, d'Appui et des Ressources Humaines

Les heures encodées reprennent une multitude de tâches dévolues à la polyvalence du Service de Gestion, d'Appui et des Ressources Humaines de la P.L.F.

Ce service a comme mission autant l'appui logistique - informatique-télématique, que la gestion des ressources financières et humaines de la zone de police, que de la mise en place de la CP3. Y sont exécutées un nombre important de missions administratives dévolues à un service de police. A titre d'exemple non limitatif, il s'agit des missions d'encodage dans les banques de données policières (gestion fonctionnelle), du suivi du secrétariat de toute la zone de police, de l'appui en matière de sécurité routière, du suivi financier et budgétaire de la zone de police et le développement d'outils de gestion, de développement de partenariat à la concertation sociale et aux relations syndicales, des dossiers propres à la carrière du personnel, du suivi des contrats d'assurance et des dossiers de défense en Justice, dossiers financiers et salariaux, de l'élaboration des autorisations de placement de panneaux de la circulation dans le cadre des chantiers de voirie... Au sein du service sont aussi reprises toutes les missions d'intendance, d'entretien des locaux et des véhicules. Un fonctionnaire de police en complément de sa mission de gestionnaire fonctionnel participe également au contrôle répressif de vitesse (flash), un autre complémentaire à sa mission participe à la formation de personnel opérationnel dans le cadre des entraînements de maîtrise de la violence avec arme.

L'appui fourni aux membres du personnel en matière d'écoute active, plan de coaching et/ou suivi individuel occupe une place non négligeable. La carrière des membres du personnel est gérée en tendant à mettre l'accent sur

L'amélioration continue et l'amélioration des compétences en privilégiant les formations appropriées. De même, une place est laissée à la concertation sociale dans le respect des prérogatives syndicales et de l'amélioration continue du bien-être au travail. Dans l'optique de suivi et d'amélioration continue, dans le respect de la législation un conseiller en prévention niveau 2 a intégré le service début 2012. Son rôle est de conseiller la ligne hiérarchique dans toute une série de domaines et d'établir des recommandations à intégrer dans un plan global de prévention en matière de bien-être et sécurité au travail. Afin d'être le plus efficient possible, ce plan global de prévention est à lire et à exécuter en parallèle au plan de gestion du service et de la zone.

Dans le cadre du partenariat développé avec les services du comptable spécial de la zone de police (receveur communal) et du secrétariat zonal (secrétaire communal), diverses procédures ont été mises en place afin d'alléger certaines tâches administratives de ces deux partenaires. La conséquence de ces procédures est une gestion autonome du corps de police tout en respectant les directives données par l'Autorité administrative. Cette dynamique fonctionne à la satisfaction de tous les services.

Ce partenariat existe également dans le cadre de la gestion et du suivi des travaux au niveau des bâtiments, nous recevons l'aide des services communaux pour les travaux spécialisés. Parallèlement, notre collaborateur logisticien apporte son appui au service en charge de la réfection et de la mise en place de la signalisation routière. La synergie fonctionne donc au bénéfice de tous.

L'optique du service est également de prévoir plusieurs procédures dans le cadre de la simplification administrative. Elles sont déjà effectives dans le cadre de la gestion de la masse équipement des fonctionnaires et des bons de commande et de factures.

Dans le cadre du partenariat extérieur, une participation à diverses plateformes provinciales existe (plate-forme RH, plate-forme télématique, plate-forme Conseiller en Prévention, plate-forme Gestion Fonctionnelle). Ces réunions constructives permettent de travailler de manière cohérente au sein de la police intégrée structurée à 2 niveaux.

Enfin dans le cadre de la visibilité et l'accessibilité du service de police, l'outil internet est en complète réfection. Dès le mois de juillet 2013, un site internet de la P.L.F. sera mis en ligne avec des données mises à jour et des informations utiles pour tout citoyen. Cette tâche est aussi attribuée au SGA-RH.

Ce tableau reprend les heures telles qu'encodées dans le Galop. La difficulté en 2012 pour ce service a été le départ en mobilité de l'adjoint du service (INPP)-celui-ci n'a pas été remplacé au sein du SGA, un mi-temps médical pendant 3

mois, 2 congés de maternité et d'allaitement, l'attribution de fonctionnalités supplémentaires (CP3, conseiller en prévention) et un appui non négligeable au chef de corps faisant fonction (19 mois d'intérim). Dès lors certains items sont regroupés en une terminologie plus globale. Le nombre d'heures supplémentaires par personne présente a été en moyenne de 30 heures/période. Aucun membre du SGA n'a souhaité se faire payer les heures supplémentaires et a préféré les récupérer.

Service Gestion et Appui -RH	2011		2012	
	Gestion administrative	1353	Gestion administrative	1069
Courrier	226	Courrier	209	
Gestion travaux	212	Gestion travaux	208	
Avis technique OP	22		/	
Gestionnaire fonctionnel	1848	Gestionnaire fonctionnel	1804	
Gestionnaire système	1354	Gestionnaire système	1452	
Techno-prévention (vols Hab	1		/	
Habillement équipement	368	Habillement équipement	199	
EPO	17		/	
Recrutement	4	Recrutement	1	
Argos	14	Argos	35	
G.R.H	1178	G.R.H	1097	
Véhicules	334	Véhicules	328	
Campagne alcool	20	Campagne alcool	21	
Gestion budgétaire-dépense urgente	23	Gestion budgétaire-dépense urgente	31	
Matériel	164	Matériel	91	
Mentor	2	Mentor	7	
Rappel OPJ	43		/	
Administration OPJ ou Jud	157	Administration OPJ ou Jud	26	
MO	5			
Statistiques diverses	72	Statistiques diverses	12	
Réunion	171	Réunion	94	
Tir	4	Tir	8	
Formation	142	Formation	246	
Contingent maladie	5	Contingent maladie	29	
Dossier personnel	533	Dossier personnel	310	
Traitement salaire	53	Traitement salaire	58	

Plan zonal de sécurité 2014-2017 - Police locale de Flémalle

Maîtrise violence ss arme	104		/
Roulage	572	Roulage	625
Courrier lecture tri encodage-réponse	1500	Courrier lecture tri et encodage-réponse	1343
Vérification encodage info	15	Vérification encodage info	60
Radar répressif	14	Radar répressif	24
Bdoc	149	Bdoc	107
Analyseur d'haleine	43	Analyseur d'haleine	29
Sécurité routière	326	Sécurité routière	324
Travaux divers	359	Travaux divers	376
Achat divers	189	Achat divers	163
SPMT	25	SPMT	6
Encodage alarme	72	Encodage alarme	69
Renseignements	4		/
Administration pour sécurité	51	Administration pour sécurité	13
Scanne	48	Scanne	115
Administration pour proximité	72		/
Accident de travail	12	Accident de travail	62
Entretien individuel charge psychosociale	53	Entretien individuel charge psychosociale	8
Défense en justice	3	Défense en justice	15
Conseiller en prévention -BET	30	Conseiller en prévention	1216
Galop	12	Galop	103
Entretien individuel contenu travail	12	Entretien individuel contenu travail	1
Entretien coaching	9		/
Q Statutaire	7	Q statutaire	29
Sortie domicile SGP	69	Sortie domicile SGP	58
Ecoute active	15	Ecoute active	5
Rappel informatique	4		/
Capelo	10	Capelo	1
TT	54	TT	45
Facture collègue et	370	Facture collègue ⁷ et	241

⁷ Système de simplification administratif mis en œuvre au 01/01/2012

Total capacité SGA ⁸	12528	12373
---------------------------------	-------	-------

CHAPITRE 3: STRATEGIE

3.1.LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Management des collaborateurs

- Suivi sur la qualité de la formation des collaborateurs de la gestion de l'information de la prise en charge de la gestion des faits rapportés de la rédaction du procès-verbal du suivi des victimes de l'enquête de la techno-prévention.
- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs afin que le plan d'action soit un guide Développer le sens du « coaching » au sein du personnel d'encadrement (responsables de services et leurs adjoints).
- Utiliser le système de l'évaluation comme levier : chaque membre du service doit s'impliquer dans ces approches et donc choisir un thème comme objectif opérationnel
- Favoriser l'orientation résultat, le rendre compte et le souci de mesurer

Management des moyens

Une attention spéciale sur le budget local pour favoriser les formations requises, l'acquisition des outils de base (appareils photographiques, informatique, matériel utile à la descente sur les lieux, moyens de communication ...)

Management des processus

Développer un processus qualité primaire simple, pratique et lisible.

⁸ 3 membres du personnel CALog en appui SGS – CTR, non répertorié en 2011 et 2012 dans les icônes GALog du SGA mais bien dans l'activité de service du SGS.

* du 16-12-2011 au 19-07-2012 – Repos de maternité et d'allaitement pour 1 MP calog

* du 22-09-2012 au 09-04-2013 – Repos de maternité et d'allaitement pour 1 MP calog

* 1 adjoint parti par mobilité au 01-01-2012 et non remplacé.

Les tâches d'entretien et d'intendance ne sont pas reprises dans le tableau.

Thème stratégique: AMELIORATION CONTINUE DU SERVICE ET MAITRISE DE L'ORGANISATION

Objectif stratégique: Améliorer le service de façon continue et maîtriser l'organisation par la mise en place d'un « système de contrôle interne » (circulaire CP3 + COSO1)

Préambule

La Police locale de Flémalle souhaite plus que jamais s'inscrire dans une philosophie d'amélioration continue. L'année 2013, synonyme de renouveau pour notre Zone de Police, semble être propice à la mise en œuvre de nouvelles bonnes pratiques. C'est dans l'esprit de la CP3 (Community Policing) et sur base de ses recommandations que nous envisageons cette mise en œuvre au sein de l'organisation. C'est cette même organisation que nous souhaitons améliorer de façon continue par la mise en place d'un « système de contrôle interne » (audit) au sein de la Police locale de Flémalle. La finalité est de pouvoir atteindre nos objectifs stratégiques et opérationnels au travers d'une meilleure gestion des activités internes.

Nous aborderons ci-après différents points ainsi que certaines notions importantes à la compréhension de la CP3. Seront également abordées les initiatives déjà prises dans ce cadre ainsi que la façon dont nous envisageons la mise en œuvre de la CP3.

1. « Système de contrôle interne »

La CP3 précise que le « système de contrôle interne » correspond à un ensemble d'activités de contrôle mises en œuvre au sein de l'organisation par le management/la direction. Cet ensemble d'activités peut être décrit comme un processus/système entrepris par le management mais aussi le personnel. Le but de cette mise en œuvre est d'obtenir la certitude raisonnable quant au fait que les objectifs de l'organisation (missions, objectifs stratégiques et/ou opérationnels) seront réalisés.

La « gestion des risques » est au centre du contrôle interne. Par risque, il faut entendre toute possibilité ou menace influençant de manière importante la réalisation des objectifs de l'organisation. La principale condition à cette gestion des risques réside dans la nécessité que les objectifs de l'organisation soient fixés et connus. Cette gestion s'organise en plusieurs étapes: identification/détection, analyse, classement par ordre de priorités, maîtrise durable par la planification d'activités de contrôle (processus, ...) et monitoring.

2. Système de contrôle interne et « auditing »

Au sens de la CP3, un audit est considéré comme une partie du suivi et de la surveillance des activités de contrôle et procédures mises en place. L'audit consiste en une évaluation indépendante destinée à vérifier le bon fonctionnement du système de contrôle interne. En d'autres termes, il s'agit d'une seconde opinion significative lors de laquelle des auditeurs externes vérifient si le système de contrôle interne, sur un laps de temps déterminé, a suffisamment détecté et garanti les risques. Une vérification est effectuée quant à l'efficacité et l'efficacités du système de contrôle interne. Des points d'amélioration sont identifiés par les auditeurs externes et des recommandations sont formulées au Chef de Corps. Nous n'envisageons pas de faire appel à des auditeurs externes avant d'avoir atteint une maturité suffisante dans la gestion de ce système.

3. Système de contrôle interne et pensée qualité intégrale

La philosophie « qualité intégrale » repose sur la mise en œuvre permanente de tous les moyens mais surtout du personnel. L'objectif est de favoriser de manière continue tous les aspects de l'organisation, la qualité des services et des produits, la satisfaction des parties prenantes notamment en leur démontrant que nous sommes un partenaire fiable. En ces termes, la pensée « qualité intégrale » s'inscrit parfaitement dans la philosophie de l'excellence.

4. Système de contrôle interne et gestion des plaintes

L'outil de contrôle et de gestion des plaintes doit permettre la détection de problèmes de fonctionnement et d'organisation, ou même des problèmes plus individuels. Une vigilance et une implication de la part de la ligne hiérarchique devrait permettre d'éviter les procédures de routine et les estompements de la norme qui pourraient mener à terme à des dysfonctionnements.

Lors de plaintes de citoyen à l'égard du service de police, il est préférable d'attribuer une responsabilité de première ligne aux dirigeants ou aux chefs du collaborateur faisant l'objet de la plainte (sauf si il existe de prime abord des raisons de ne pas procéder de la sorte sur base de critères objectifs préalablement définis)

Le système de contrôle doit donc permettre de détecter et de traiter les problèmes à temps. Il s'agit d'apporter les améliorations nécessaires pour prévenir les problèmes, en éviter la répétition et/ou en limiter les conséquences.

Une analyse régulière des plaintes doit permettre de détecter les endroits où des mesures précises doivent être intégrées.

5. Système de contrôle interne et « contrôle interne » (POL48)

Dans le cadre de la POL 48, le système de contrôle était principalement orienté vers l'exercice des fonctions des membres du personnel de manière individuelle tant dans les fonctions de terrain que dans les fonctions administratives.

Le "contrôle interne" actuel tend à développer outre la responsabilisation de l'agent, celle de la ligne hiérarchique en adoptant une définition plus large que précédemment.

Outre les risques ponctuels, le contrôle interne est un outil du Chef de Corps, outil de contrôle sensu stricto outil de contrôle sensu lato, outil de gestion (proactive et directe), outil de perfectionnement, outil de maîtrise de l'organisation dans toutes ses facettes.

6. La structure organisationnelle interne

Il s'agit de placer le système de contrôle interne au milieu du fonctionnement interne de l'organisation. Le système de contrôle interne a pour finalité d'adapter et d'améliorer la qualité de l'organisation et sa gestion. C'est bien par la prise de responsabilité, l'implication capable de chaque collaborateur (à leur niveau et selon les compétences liées à leur fonction) et le rendre compte que cet objectif peut être atteint. Le noyau de ce système de contrôle interne réside dans l'exécution de différentes fonctions avec un échange d'informations optimal et mutuel et doit concerner chacun.

La gestion des plaintes est également une fonction importante du contrôle interne. En effet, une plainte peut mettre en évidence tant un dysfonctionnement organisationnel qu'individuel, voire les deux. L'essentiel est de pouvoir analyser les informations mentionnées dans la plainte aux fins d'envisager d'éventuelles mesures complémentaires dans le domaine du système du contrôle interne. Cette fonction est assurée par le Chef de Corps et un responsable du contrôle interne. Le contrôle interne (au sens de la POL48) est la prérogative du Chef de Corps. Celui-ci se fait aider dans sa tâche par un responsable du contrôle interne. La gestion des plaintes s'effectuera selon la KLFP (Klacht Functie - Fonction Plainte). Cette fonction est confiée à notre responsable GRH.

Une autre fonction distincte du contrôle interne est la discipline. Il est primordial d'opérer une distinction entre la fonction disciplinaire (fonction de contrôle interne au sens de la POL48) et la fonction de contrôle interne (au sens de la CP3). Néanmoins, un échange d'informations (sans porter atteinte au secret de l'enquête administrative, disciplinaire ou judiciaire concernant un

membre du personnel) entre ces deux fonctions est essentiel afin de pouvoir tirer les leçons utiles en la matière et pouvoir faire preuve de proactivité.

En conclusion, un système performant de contrôle interne correspond à un ensemble dynamique de mesures s'adaptant en temps réel (dans la mesure du possible) aux changements de l'organisation.

Mesures et initiatives locales:

- développer un « outil de gestion des risques » par l'identification/détection, l'analyse, le classement par priorité, la prévision et la planification d'activités de contrôle, le monitoring en vue d'une maîtrise durable des risques garantissant ainsi un bon fonctionnement de l'organisation
- mettre l'accent sur l'information et la communication, essentielles à la réalisation du contrôle interne (collecter et diffuser à temps l'information, utiliser des tableaux de bord avec indicateurs, utiliser les canaux de communication et supports adéquats, ...)
- mettre en œuvre un ensemble d'activités de suivi dans les domaines de la direction, de la maîtrise, du rendre compte et de la surveillance
- mettre en place des processus en vue d'atteindre les différents objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels
- responsabiliser les dirigeants et chaque collaborateur et encourager leur implication capable (impliquer chacun dans la détection et la communication de risques, participer à la réalisation de processus ...)
- rendre compte des initiatives prises et des résultats obtenus
- contrôler le budget: avoir un suivi rigoureux des besoins correspondant aux strictes nécessités du service dans le cadre d'une gestion de bonne gouvernance par l'utilisation de tableaux comptables de suivi, un système de contrôle interne relatif à l'exécution des marchés publics, la limitation de la prise de risques financiers (notamment par le développement d'un plan de gestion et d'investissement sur cinq ans)
- gérer et prévenir les risques par le développement d'un plan global de prévention sur cinq ans, établi par le conseiller en prévention et fixant les priorités à intégrer dans le plan de gestion financière

La CP3 constitue, à l'échelon local, un fil conducteur au développement durable de l'« environnement de contrôle ». Dans une recherche de l'excellence, plusieurs processus ont déjà notamment été instaurés en respectant l'esprit de la CP3. La mise en place de ces processus sera suivie d'évaluations permettant d'observer l'évolution et les résultats obtenus mais aussi d'adapter, au besoin, certains aspects. Un plan d'action sera établi.

Leadership

La recherche de l'excellence est et reste une priorité de la Police locale de Flémalle. Cette excellence de la fonction de police s'appuie sur une gestion optimale, cette dernière constituant une condition importante au sein de l'organisation. C'est cette même organisation que nous souhaitons améliorer de façon continue au travers de la mise en œuvre d'un « système de contrôle interne » au sein de la Police locale de Flémalle. La finalité est de pouvoir atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de notre Zone de Police au travers d'une meilleure gestion des activités internes. Cette volonté se matérialise notamment par la responsabilisation des dirigeants et de chaque collaborateur, par un management participatif et par un souhait de transparence.

Stratégie

Le noyau dur du « système de contrôle interne » est la « gestion des risques ». C'est sur cette même gestion qu'est basée notre stratégie.

La stratégie consiste à évaluer et gérer les risques au sein de l'organisation par un processus d'identification et d'analyse des risques. Par risque, il faut entendre toute possibilité ou menace influençant de manière importante la réalisation des objectifs de l'organisation. Ces risques sont ensuite classés par ordre de priorité et les réponses à apporter sont déterminées. Afin de garantir le bon fonctionnement de l'organisation et de maîtriser durablement les risques, des activités de contrôles sont prévues et planifiées. Dans ces activités de contrôle, des processus, normes et règles peuvent être définis. Enfin, une surveillance du fonctionnement de ce système de contrôle interne est organisée (monitoring) par le biais d'évaluations périodiques. Sur base des observations effectuées, la politique policière sera, au besoin, réorientée et réajustée. Il est primordial d'avoir une vision globale à long terme.

Management des collaborateurs

- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux bonnes pratiques et favoriser un savoir faire qualitatif
- Stimuler la connaissance de l'ensemble des fonctionnaires
- Encourager et développer le « coaching » et l'attitude coachante
- Favoriser l'implication capable des collaborateurs dans l'identification des risques et la mise en œuvre de processus
- Rechercher l'excellence par la formation des collaborateurs aux nouvelles pratiques, réglementations et normes législatives
- Développer une communication interne positive auprès des collaborateurs
- Dégager une capacité utile aux éventuels brainstorming nécessaires à

l'élaboration de processus

- Utiliser le système d'évaluation comme levier: chaque membre du service doit s'impliquer dans cette approche d'amélioration continue. L'évaluation reste un outil pédagogique en soi.
- Favoriser l'orientation vers le résultat, le rendre compte et l'efficacité
- Motiver la fonction de suivi
- Réaliser un feed-back des mesures prises et des résultats obtenus
- Redémarrer un cycle de gestion

Management des moyens

- Libérer du temps de travail à la mise en œuvre des activités de contrôle interne et au suivi
- Libérer du temps de travail à la formation de chaque membre du personnel aux bonnes pratiques
- Intégrer de façon optimale les processus dans la documentation générale
- Parallèlement à certains processus, mettre en place des mesures de simplification administrative
- Gérer en bon père de famille le budget local nécessaire à l'acquisition d'outils utiles à l'accompagnement de certaines bonnes pratiques afin de correspondre au mieux aux besoins du service

Management des processus

- Etablir des processus par thèmes
- Elaborer un plan d'action pratique et lisible
- Assurer le suivi des processus à l'aide d'outils préalablement déterminés (tableaux de bord, évolution d'un risque à l'aide d'indicateurs ...)
- Permettre aux processus d'évoluer

Partenaires

- Les autorités (administrative et judiciaire)
- Les entités fédérales et fédérées
- La Police fédérale *
- Les Polices locales *
- Les partenaires sociaux * (CPAS ...)
- Les Comités de quartier (au travers des réunions de l'Administration communale)
- La Presse

* La politique policière de la Zone de Police de Flémalle s'inscrit parfaitement dans les objectifs stratégiques du Programme Stratégique Transversal (P.S.T.) de la commune de Flémalle.

3.2. SUIVI DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE

Assurer le suivi du processus général « Amélioration continue du service et maîtrise de l'organisation »

Les indicateurs et les modes de suivi seront détaillés dans les différents plans d'action.

3.2.1. Synthèse de l'argumentation

La P.L.F. a réellement enclenché une dynamique de travail autour de sa vision : « **la proximité au service de la sécurité** » a guidé l'action quotidienne et se traduit dans l'implication du service au sein de la société locale.

Les problèmes de sécurité ont été abordés de manière orientée et certains, considérés comme prioritaires, ont fait l'objet d'une approche stratégique par projet. L'implication des pilotes mais aussi de l'ensemble des collaborateurs a été permise entre autre à l'aide d'une approche optimale de l'évaluation. Chaque membre de la P.L.F. a été sensibilisé à cette logique mais également placé devant l'obligation de choisir des objectifs opérationnels de travail.

La capacité étant limitée, puisqu'elle approche le seuil minimum de fonctionnement légalement requis, la P.L.F. a toujours privilégié l'efficacité dans le travail et a adapté les techniques de gestion pour y parvenir. Les six fonctionnalités de base sont réellement assumées quotidiennement et intègrent dans le travail journalier des approches par projets. L'application des techniques de management engendre une approche globale de qualité et un contrôle sur cette qualité.

Les différents indicateurs (statistiques de la criminalité, enquêtes, rapports, ...) démontrent les résultats positifs et la nécessité de conserver l'actuel mode de fonctionnement de la P.L.F. Comme le démontre les indicateurs repris sous les différentes annexes, les données sont transmises en totale transparence vers les services spécialisés de la police fédérale.

Cette juste collaboration permet d'obtenir des analyses stratégiques adaptées qui orientent la politique policière ainsi que les choix stratégiques.

L'inventaire du matériel à disposition permet de constater que les justes investissements ont été réalisés (l'annexe numérotée douze détaille ce point).

Les moyens humains sont limités puisque la capacité opérationnelle est de septante et une personnes. Deux policiers détachés au C.I.C. ne sont toujours pas remplacés. Ce point résulte d'un manque de concertation entre l'autorité

fédérale et régionale. La première impose des formes de détachement qui engendrent des tâches administratives ainsi que des jeux d'écriture comptable. La seconde focalise sur la seule norme K.U.L qui est de soixante quatre personnes et impose une rigueur budgétaire au départ de cette seule norme sans vouloir prendre en considération l'arrêté royal.

Les diverses recommandations et/ou impositions légales ont été traitées de manière rigoureuse avec une effectivité dans la réalisation.

Sur base de ces différentes sources d'informations, du plan national de sécurité, les objectifs stratégiques énoncés sont simplement des phénomènes actuellement incontournables qui ne nécessitent indubitablement aucune discussion et qui ont fait l'objet d'un consensus immédiat au sein du Conseil Zonal. Il n'a donc pas été requis de bénéficier d'une aide à la décision comme un modèle/une matrice d'argumentation. Les choix stratégiques se sont imposés de fait. Il est aussi à rappeler qu'il n'existe pas de non choix : la P.L.F. intègre dans la logique journalière de travail les phénomènes prioritaires décidé par le gouvernement.

La politique de sécurité est réellement incorporée dans un concept intégral de qualité journalier. De cette manière, aucun phénomène n'est écarté au profit d'un autre. Si la capacité venait à faire défaut, les efforts seront logiquement concentrés pour dispenser les sept fonctionnalités de base. A l'échelon local, dispenser un tel service de manière qualitative a pour effet d'aborder quotidiennement plus de 80 % des phénomènes prioritaires. Si les moyens humains permettent d'aller au-delà, les actions spécifiques seront orientées vers les thèmes annoncés et selon les approches développées. A cette fin, les plans d'action doivent devenir des guides et des aides pratiques à l'exécution de cette politique.

3.3. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES OPERATIONNELS

3.3.1. Pour l'autorité administrative

- Améliorer La sécurité routière sur les voiries de l'entité en assurant une visibilité, en organisant différents contrôles, en suivant l'évolution du phénomène à l'aide de cartographies et en favorisant les aménagements routiers ;
- Surveillance accrue des nuisances et de la criminalité de rue en favorisant l'interaction partenariale avec les acteurs locaux sans négliger le recours à l'application des sanctions administratives ;
- En interne, améliorer le service de façon continue et maîtriser l'organisation par la mise en place d'un « système de contrôle interne » (CP3)

3.3.2. Pour l'autorité judiciaire

- Les vols qualifiés dans les habitations : En poursuivant les efforts en général et plus particulièrement en intensifiant la lutte contre la criminalité itinérante
- Les vols des métaux : Ils impactent gravement l'économie et le fonctionnement du pays et de notre arrondissement notamment en portant atteinte aux transports en commun. Des efforts complémentaires seront donc dirigés vers les domaines de la SNCB. Ceci implique également un contrôle des revendeurs.
- Les vols à mains armées contre les cibles commerciales

Devront évidemment toujours faire l'objet d'une vigilance spéciale :

- Les violences intrafamiliales et conjugales pour lesquels les efforts entrepris doivent se poursuivre.
- Drogue : Principalement la vente et la production de substances et le respect des instructions données en ces matières.

3.4. Suivi et évaluation des objectifs stratégiques

Améliorer la sécurité routière sur les voiries de l'entité en assurant une visibilité, en organisant différents contrôles, en suivant l'évolution du phénomène en favorisant les aménagements routiers

Leadership

En regard des directives (européennes, fédérale, ...) il nous appartient de prendre en considération le phénomène de manière prioritaire. Les citoyens flémallois mettent essentiellement en exergue un problème de vitesse et de stationnement sur les trottoirs. Ces deux thèmes seront à privilégier sans occulter l'ensemble de la question.

Stratégie

Image sera suivie sur base de :

- Cartographie des accidents et autres collisions sur base du système ISLP module information
- Baromètre Sécurité Routière Locale (police fédérale - direction information policière opérationnelle)
- Données Icalg
- Rencontres de quartier

Management collaborateurs

- Stimuler la connaissance de l'ensemble des fonctionnaires
- Orienter l'action des inspecteurs de quartier selon les souhaits des citoyens
- Dégager une capacité utile pour assurer une action permanente
- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs afin que le plan d'action soit un guide
- Développer le sens du « coaching » au sein des cadres moyen et officier
- Utiliser le système de l'évaluation comme levier : chaque membre du service doit s'impliquer dans ces approches et donc choisir un thème comme objectif opérationnel
- Favoriser l'orientation résultat, le rendre compte et le souci de

mesurer

Management des moyens

- Le fond de la sécurité routière est un levier non négligeable
- Le budget local est conçu dans l'optique de favoriser les actions dans ce domaine spécifique ainsi que l'acquisition du matériel requis à l'exercice de la fonction

Management des processus

Développer un processus qualité primaire simple, pratique et lisible ;

Partenaires

Les autorités (administrative et judiciaire)

La Police fédérale

Services communaux

Les gestionnaires des voiries

La Presse

Les Comités de quartier

Suivi de l'objectif stratégique

L'outil de suivi, les indicateurs et la méthode seront déterminés dans les plans d'action.

Contribution à l'amélioration de la maîtrise du phénomène des cambriolages dans les habitations

Leadership

Le vol dans les habitations reste un problème récurrent. Il est aujourd'hui requis d'affiner l'articulation de l'action dans le domaine. L'objectif est d'améliorer la qualité du travail fourni mais aussi d'augmenter l'implication des collaborateurs. Ce souhait se matérialisera par les différents indicateurs repris pour le suivi.

Stratégie

Cerner efficacement le phénomène et en donner une image précise en assurant un suivi au départ de

- l'outil ISLP module information ;
- de la « DB » vol fournie par le C.I.A.
- des données globales à l'aide de l'outil ICALg
- d'une cartographie locale pour l'aide à la décision

En prenant connaissance de l'analyse de la sécurité concernant l'arrondissement fournie par le service du Dirco.

Management des collaborateurs

- Suivi sur la qualité de la formation des collaborateurs=
de la gestion de l'information
de la prise en charge de la gestion des faits rapportés
de la rédaction du procès-verbal
du suivi des victimes
de l'enquête
de la techno-prévention
- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs afin que le plan d'action soit un guide
- Développer le sens du « coaching » au sein du personnel d'encadrement et des équipes
- Utiliser le système de l'évaluation comme levier : chaque membre du service doit s'impliquer dans ces approches et donc choisir un thème comme objectif opérationnel
- Favoriser l'orientation résultat, le rendre compte et le souci de mesurer

Management des moyens

Veillez spécialement que le budget local prévoit et favorise les formations requises, l'acquisition des outils de base (appareils photographiques, informatique, matériel utile à la descente sur les lieux, moyens de communication ...)

Management des processus

Développer un processus qualité primaire simple, pratique et lisible.

Partenaires

Les autorités (administrative et judiciaire)

La Police fédérale

Services communaux

La Presse

Les Comités de quartier

Suivi de l'objectif stratégique

L'outil de suivi, les indicateurs et la méthode seront déterminés dans les plans d'action.

Lutte contre les vols avec violence et à main armée dans les commerces

Les vols avec violences et à main armée principalement dans les commerces ont des conséquences allant bien au-delà du fait lui-même. Les effets sur les victimes sont incalculables et le sentiment d'insécurité en est fortement touché. Notons également l'impact économique ainsi que les conséquences sur la qualité de vie dans une commune ou une région géographique. L'objectif est de poursuivre l'amélioration la qualité du travail fourni et l'implication des collaborateurs. Cette volonté se traduira par l'établissement d'une batterie d'indicateurs et d'actions.

Stratégie

Cerner efficacement le phénomène et en donner une image précise en assurant un suivi au départ de

- l'outil ISLP module information ;
- de la « DB » vol fournie par le C.I.A.

- des données globales à l'aide de l'outil ICALg
- d'une cartographie locale pour l'aide à la décision
- Poursuivre les actions préventives susmentionnées(FPCT)

En prenant connaissance de l'analyse de la sécurité fournie par le service du Dico. concernant l'arrondissement

Management des collaborateurs

- Suivi sur la qualité de la formation des collaborateurs=
 - de la gestion de l'information
 - de la prise en charge de la gestion des faits rapportés
 - de la rédaction du procès-verbal
 - du suivi des victimes
 - de l'enquête
 - de la techno-prévention
- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs afin que le plan d'action soit un guide
- Développer le sens du « coaching » au sein du personnel d'encadrement et des équipes
- Utiliser le système de l'évaluation comme levier : chaque membre du service doit s'impliquer dans ces approches et donc choisir un thème comme objectif opérationnel
- Favoriser l'orientation résultat, le rendre compte et le souci de mesurer

Management des moyens

Attention particulière sur le budget local pour favoriser les formations requises, l'acquisition des outils de base (équipements de protection, armement, informatique, matériel utile à la descente sur les lieux, moyens de communication ...)

Management des processus

Développer un processus qualité primaire simple, pratique et lisible.

Partenaires Les autorités (administrative et judiciaire)

La Police fédérale

Les commerçants de l'entité et les associations de commerçants

La Presse

Suivi de l'objectif stratégique

L'outil de suivi, les indicateurs et la méthode seront déterminés dans les plans d'action.

Contribution à l'amélioration de la maîtrise du phénomène des vols de métaux

Leadership

Les vols de métaux en général et dans sur les domaines industriels et de la SNCB ont connu une augmentation ses dernières années. Les impacts sur l'économie et sur le fonctionnement de la société sont significatifs. Il est nécessaire de mener des actions dans ce domaine et de suivre l'évolution du phénomène. Certains collaborateurs se sont déjà inscrits dans cette dynamique, il convient de les appuyer en ce sens.

Stratégie

Cerner efficacement le phénomène et en donner une image précise en assurant un suivi au départ de

- l'outil ISLP module information ;
- de la « DB » vol fournie par le C.I.A.
- des données globales à l'aide de l'outil ICALg
- d'une cartographie locale pour l'aide à la décision

En prenant connaissance de l'analyse de la sécurité fournie par le service du Dirco.

Concernant l'arrondissement Un revendeur de métaux étant présent sur la zone de police, une stratégie de contrôles et de recueil d'information sera mise en place. L'utilisation du levier de la réglementation environnemental envers les revendeurs et les transporteurs est projetée.

Management des collaborateurs

- Suivi sur la qualité de la formation des collaborateurs=
de la gestion de l'information
de la prise en charge de la gestion des faits rapportés
de la rédaction du procès-verbal
de l'enquête
- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs afin que le plan d'action soit un guide
- Développer le sens du « coaching » au sein du personnel d'encadrement et des équipes (notamment en ce qui concerne la réglementation particulière)
- Utiliser le système de l'évaluation comme levier : chaque membre du service doit s'impliquer dans ces approches et donc choisir un thème comme objectif opérationnel
- Favoriser l'orientation résultat, le rendre compte et le souci de mesurer

Management des moyens

Assurer que le budget local permette et favorise les formations requises et inscription dans les actions des partenaires.

Management des processus

Développer un processus qualité primaire simple, pratique et lisible.

Partenaires

Les autorités (administrative et judiciaire)

La Police fédérale

SNCB et secteur des industries

Services Régionaux

La Presse

Suivi de l'objectif stratégique

L'outil de suivi, les indicateurs et la méthode seront déterminés dans les plans d'action.

Surveillance accrue des nuisances et de la criminalité de rue en favorisant l'interaction avec les acteurs locaux sans négliger le recours à l'application des sanctions administratives.

Leadership

Le sentiment de sécurité et de qualité de vie sont influencés par certaines répétitions de comportements sociaux inadaptés. Les assuétudes peuvent être une cause d'insécurité mais aussi un vecteur criminogène. Il appartient au service de police d'identifier les raisons de l'insécurité dénoncée, de rassurer rapidement par une visibilité ciblée, d'organiser le partenariat pour découvrir les solutions aux causes et de recourir aux diverses approches répressives à disposition.

Stratégie

Une vigilance spéciale sera orientée vers la criminalité juvénile en sachant que cette notion englobe les personnes situées sur la tranche d'âge 14 à 25 ans.

La gestion de l'information sera optimisée afin d'adapter les stratégies de travail.

Les relais seront actionnés rapidement et au besoin des groupes de travail institués afin de découvrir des ébauches de solutions aux situations critiques. Pour obtenir une qualité dans les démarches préventives, il est nécessaire d'appliquer une juste répression. Inversement, la sanction ne sera comprise que si les démarches préventives utiles ont été effectuées.

Management des collaborateurs

- Gérer journallement l'information entrante ;
- Gérer la liste des personnes interpellées (projet LI zéro) ;
- Réunir les acteurs utiles à la gestion des faits répétés ;
- Rechercher l'expertise et l'excellence en formant les collaborateurs particulièrement au règlement général de police ;
- Assurer un suivi de la qualité de la prise en charge et du relais utiles entre les partenaires ;
- Poursuivre le développement de la communication interne ;
- Améliorer le sens de l'écoute chez les différents membres du service ;
- Développer la fonction de l'analyse stratégique ;
- Réaliser un feed-back régulier des résultats ;
- Développer le sens du « coaching » pour accroître l'implication.

Management des moyens

- Libérer du temps de travail pour le suivi des phénomènes ;
- Améliorer la capacité visible;
- Etablir des normes de qualité.

Management des processus

- Elaboration d'un plan d'action primaire simple au départ d'un groupe de travail multidisciplinaire;

Partenaires

Les autorités (administrative et judiciaire) ;
La Police fédérale ;
Les éducateurs de rue ;
Le GAPpp ;
La Presse ;
Les Comités de quartier

Suivi de l'objectif stratégique

L'outil de suivi, les indicateurs et la méthode seront déterminés dans les plans d'action.

Poursuivre une gestion financière efficiente

Améliorer le service de façon continue et maîtriser l'organisation par la mise en place d'un « système de contrôle interne » (CP3).

Leadership

Le corps de police doit logiquement (au même titre que l'ensemble des départements de l'administration) rationaliser son approche tout en assurant qualitativement les fonctionnalités de base. Chaque membre de la P.L.F. doit être conscient de cette réalité et adopter un comportement professionnel afin de dispenser un service efficace à un coût réduit. Chaque dépense doit être

justifiée. Le tableau de bord dressé doit être suivi méticuleusement afin d'objectiver les demandes à l'autorité compétente.

Stratégie

L'implication des collaborateurs est ici primordiale pour que chaque démarche soit rationalisée.

Les responsables de services doivent développer des stratégies de travail afin d'engager de manière adéquate le seul juste personnel et le strict matériel utile. Un contrôle régulier doit être mis en place au sein de chaque service afin d'entretenir adéquatement les outils de travail.

Chaque prévision budgétaire doit être justifiée et débattue afin de ne pas dépasser l'enveloppe déterminée.

Chaque dépense doit être contrôlée et justifiée.

Management des collaborateurs

- Sensibiliser les membres des services à l'approche de gestion dite « bon père de famille » ;
- Encourager les idées de rationalisation des tâches ;
- Favoriser l'acquisition par le biais des marchés publics fédéraux ;
- Harmoniser les démarches administratives ;
- Motiver la fonction de contrôle

Management des moyens

Stigmatiser la rigueur de la gestion administrative des dépenses et le contrôle de la nécessité de celles-ci.

Management des processus

Assurer le suivi qualité dans le déroulement du processus de gestion

Partenaires

Comptable spécial

Fournisseurs

Police fédérale - centrale d'achat

Suivi de l'objectif stratégique

L'outil de suivi, les indicateurs et la méthode seront déterminés dans les plans d'action.

CHAPITRE 4: POLITIQUE DE COMMUNICATION

La communication doit permettre au service de rendre compte de son activité et ainsi de démontrer sa volonté de travailler en totale transparence. Elle doit aussi maintenir un haut degré de connaissance chez chacun des collaborateurs. Logiquement ce terme n'a jamais été autant utilisé dans le secteur public. Si la police veut s'ouvrir au monde extérieur, elle se doit de gérer qualitativement la ventilation de l'information et donc son sens de la communication. Il était utile qu'un investissement soit réalisé dans ce secteur d'activité puisque cette notion sous-tend chacun des piliers du concept de proximité et qu'elle est la base des caractéristiques d'une organisation qui veut tendre vers l'excellence. Par ailleurs, une série de mécanismes de liaison et de coordination doivent être mis en place entre les différents services afin d'éviter une rupture dans le travail de base de la zone. La seule perte d'information peut engendrer des conséquences préjudiciables pour l'utilisateur ; une attitude contradictoire peut entraîner un manque de qualité dans le service à rendre.

4.1. Communication Externe

4.1.1. Leçons à tirer sur la communication externe de la politique policière 2009-2012

Principe Général

Si le corps de police veut s'intégrer à la société, il doit pouvoir faire preuve de transparence dans le cadre de son activité. S'il veut obtenir un certain crédit auprès des partenaires, il lui appartient de dégager une image qualitative. L'ensemble des démarches entreprises laisse à penser que la P.L.F. tend à s'intégrer harmonieusement dans son environnement.

4.1.1.2. Informations envers le citoyen

Une brochure et des affiches ont été réalisées afin de présenter le corps de police, elles ont été distribuées à l'échelle communale.

Le site internet stagnait. Les leçons du précédent plan sont tirées. Un renouveau est prévu et expliqué ci-après.

4.1.2. Intentions concernant la communication externe de la politique policière 2014-2012

Le site internet stagnait. Une nouvelle dynamique a été créée. Le site nouveau de la police de Flémalle-version police intégrée verra le jour dès l'été 2013.

Il permettra d'avoir une synthèse des missions de chaque service, mais aussi diverses possibilités de déclarations en ligne (ex: déclarations de pertes de carte d'identité ou autres documents officiels, avertissement de départ en vacances-campagne surveillance habitation, demande d'autorisation ou d'informations, service de recrutement de la police...).

Y seront présentes également des informations sur les campagnes IBSR menées sur l'entité de Flémalle (campagne BOB, campagne ceintures...), sur les contrôles de vitesse, sur les travaux en voiries et soucis de circulation...

Les liens vers d'autres sites officiels (administration, cardstop....) seront également implémentés. Ce site sera régulièrement tenu à jour par le gestionnaire technique de la zone de police.

Les citoyens auront également la possibilité d'adresser un courriel pour faire part de leurs doléances, leurs idées d'amélioration ou tout simplement pour demander un renseignement.

Ce site, nouvelle mouture, se veut simple, sans fioriture, très concret, facile d'accès pour n'importe quel citoyen.

4.2. Communication Interne

4.2.1. Leçons à tirer sur la communication interne de la politique policière 2009-12

Principe Général

Un des premiers processus développé au sein du service a été celui relatif à la gestion de l'information entrante

Deux notions se rencontrent à ce stade : l'information administrative et l'information judiciaire.

Cette dernière est gérée au travers une circulaire (MFO3) contraignante et très technique. La première reste une notion plus subjective qui peut basculer à tout moment dans le champ de la seconde.

A cette fin, chaque information entrante (à l'accueil d'un poste de police ; auprès d'un inspecteur de quartier ; l'interpellation d'un membre de l'intervention ...) doit être insérée dans le système I.S.L.P. module information. Cette insertion permet d'assurer un suivi et engendre automatiquement une orientation ou une réponse.

Il est de la responsabilité de chaque service de consulter quotidiennement ce registre et de veiller au suivi souhaité.

Ce principe est un critère de fonctionnement qui permet d'assurer une notion de base pour un service public à savoir la « continuité ». Par ailleurs, chaque membre de la structure sait que l'insertion de l'information est un gage de transparence dans le cadre de son activité et corollairement une volonté de service à rendre. A l'inverse, le fait d'ignorer ce système peut engendrer un processus de sanction. L'oubli n'est donc plus permis.

L'ensemble du courrier doit être adressé en un seul point à savoir le service de gestion et d'appui. En l'endroit, chaque demande écrite est insérée dans le même système informatique (module courrier ou apostille) et puis ventilée au sein de chaque service. Chaque responsable attribue la gestion de la pièce à traiter, a le devoir de s'inquiéter du traitement et du suivi de la demande.

Divers délais ont été formalisés (pour exemple, un devoir judiciaire initial doit être finalisé dans les quinze jours). Le système permet de suivre chaque entrée et, partant, de connaître l'état d'avancement du dossier. Chaque membre du personnel peut, sur simple requête verbale, consulter le système et signaler le stade de traitement de la pièce.

En 2013, nous pouvons constater que tant les différents modules sont dans la majorité des cas remplis. Cependant, nous nous devons de constater que se limiter à une insertion informatisée ne suffit pas à communiquer correctement.

Il y a donc lieu de peaufiner et d'améliorer la communication en interne. Il y aura lieu de créer un véritable CIZ qui permettrait de mieux cibler l'information et les destinataires de celle-ci

4.2.1.2. Information descendante

Un registre interne intégré au système ISLP permet de rédiger les différentes notes de service. Il est ainsi aisé de consulter le registre à n'importe quel moment de la journée.

Une réunion dite des responsables de service était organisée sporadiquement en alternance sur les deux sites.

4.2.1.3. Information latérale et ascendante

Un système intranet a été développé par le gestionnaire fonctionnel et ensuite installé sous l'ISLP. Par le biais de ce canal, il est permis à chacun d'obtenir différentes informations (plan zonal ; plans d'action ; processus ; fonctionnalités des services ; profils de fonction ; principes de la police de proximité). Tout un système performant de documentation générale est créé et mis à jour par le gestionnaire fonctionnel, une documentation opérationnelle est accessible et mise à jour par le Service de Gestion Judiciaire.

Une autre banque de données est alimentée régulièrement pour que chacun puisse détenir une source documentaire. Par ailleurs, la passerelle mise en place permet d'accéder à l'information policière gérée par la police fédérale (Portal - Pol Office).

Une réunion formelle hebdomadaire est organisée entre les services Quartiers, Interventions et Local de recherches : l'objectif est d'adapter certaines stratégies d'actions entre eux, de gérer les informations judiciaires, les éventuels conflits d'intérêt et de décider du traitement opérationnel des dossiers.

Une réunion au sein de chaque service est mise en place de manière mensuelle: cette rencontre a un objectif premier de formation mais également de communication. Lorsqu'un dysfonctionnement est relevé dans un domaine, le responsable devait intervenir voire solliciter le pilote de projet pour (re)définir l'approche établie et objectiver celle-ci.

4.2.2. Intentions concernant la communication interne de la politique policière 2014-2017

La consultation du personnel met en évidence au sein des différentes strates le sentiment d'un manque de collaboration entre les services et un manque de communication claire et adaptée.

Une particulière attention doit intervenir sur la qualité de la communication, la pertinence des informations et la liste de distribution. Il y a lieu très certainement d'améliorer cette situation de fait.

Depuis mai 2013, chaque semaine, les Responsables de service et le Chef de corps se réunissent lors d'une courte réunion, concrète et ciblant certains thèmes. Ce lieu d'échanges est primordial pour assurer une certaine cohérence lors des formations dispensées dans les services.

Parallèlement tant la création d'un CIZ performant, que la pertinence des informations à diffuser via le système de messagerie interne, que les liens externes (via site internet sécurisé- par exemple possibilité depuis son domicile de consulter les horaires et modifications) seront autant d'outils qui permettront une amélioration de la communication et la prise en compte de toutes les remarques constructives du personnel.

CHAPITRE 5 APPROBATION DU PLAN

5.1. Améliorer et innover

Une brève évaluation du PZS 2009/2012 est présente ; l'évaluation continue du cycle de gestion et de politique policière doit être poursuivie et développée, adaptée et améliorée.

Le présent plan détaille l'évolution du corps de police dans chaque domaine.

La motivation du choix résulte d'une approche concertée et sans discussion au sein du conseil zonal sur base d'une série de données objectives et subjectives clairement détaillées dans les différents chapitres. Le service de police démontre sa volonté de concentrer la capacité à disposition pour exercer de manière qualitative les sept fonctionnalités de base et tente de mettre les moyens utiles pour y parvenir.

Les plans d'action permettront de dégager des outils pratiques d'aide à la décision, de suivi et d'évaluation de processus et d'actions concrètes pour atteindre les objectifs fixés.

L'amélioration continue et la maîtrise de l'organisation sont des outils précieux dans la gestion d'un corps de police. Il conviendra d'innover notamment en termes de modèles de management.

5.2. Approbation

Pour prise de connaissance de ce qui précède et accord sur le présent projet de plan zonal de sécurité

Date de la séance: 21 juin 2013

Date de communication au conseil communal: septembre 2013

Les Membres du Conseil Zonal,

La Bourgmestre

Le Procureur du Roi

I. SIMONIS

D. REYNDERS

Le Chef de Corps

Le Directeur coordonnateur administratif

E. WARD

A. DESENFANTS

CHAPITRE 6

PLANS D'ACTION ET PROJETS

Les documents utiles sont actuellement en cours de rédaction.

LISTE DE DISTRIBUTION

- Monsieur le Ministre de l'Intérieur
- Monsieur le Ministre de la Justice
- Madame le Procureur du Roi de Liège
- Madame la Bourgmestre de Flémalle
- Monsieur le Directeur coordonnateur administratif de Liège
- La police locale de Flémalle