



Lettre de mission 2021-2026

Jean-Michel JOSEPH
1er Commissaire Divisionnaire
Chef de corps



Avec courage, tant qu'il le faut, sur le métier je remettrai mon ouvrage.

Contenu

	page
1. Informations sur le mandat et le titulaire du mandat	4
1.1 Identification du titulaire de mandat	5
1.2 Description du mandat	5
1.3 Date de début de mandat	5
1.4 Curriculum et motivation	5
1.5 Cadre légal et réglementaire du mandat	6
1.6 Documents de politique et de gestion	7
2. But de la lettre de mission	8
3. Informations sur l'entité de police	
3.1 Description formelle	11
3.2 Gouvernance et finances	11
3.2.1 Autorités	11
3.2.2 Secrétaire de la zone de police	11
3.2.3 Comptable spéciale de la zone de police	11
3.2.4 Financement de la zone de police	11
3.3 Contexte sociétal	12
3.3.1 Position géographique	12
3.3.2 Taille et typologie du territoire	13
3.3.3 Démographie	14
3.3.4 Contexte socio-économique	17
3.3.5 Axes de circulation	18
3.3.6 Événementiel	18
3.3.7 Tourisme, sport et culture	18
3.3.8 Infrastructures policières	18
3.3.9 Implantations particulières	18
3.4 Structure organisationnelle	19
3.5 Cadre de la zone de police	20
3.6 Analyse SWOT	21
3.7 Criminalité transfrontalière	22
4. Leadership	23
4.1 Organes de direction et de coordination de la zone de police	25
5. Stratégie et politique	28
5.1 Vision et stratégie	29
5.2 Valeurs	29
6. Lettre de mission	30
6.1 Vision, stratégie et culture	31
6.2 Organisation générale de la zone de police	32
6.3 Lutte contre l'insécurité	34
6.4 Gestion des ressources humaines	37
6.5 Gestion des moyens	40
6.6 Objectifs transversaux	42
6.7 Utilisation des nouvelles technologies	44
6.8 Rendre compte	45
7. Annexe	46
7.1 Curriculum vitae	47

1. Informations sur le mandat et le titulaire du mandat

1.1 Identification du titulaire de mandat

JOSEPH Jean-Michel, Premier Commissaire Divisionnaire.
Né le 19 septembre 1967 à Mouscron.

1.2 Description du mandat

Chef de corps de la zone de police de Mouscron.

1.3 Date de début de mandat

Le 19 novembre 2021.

1.4 Curriculum et motivation

La gestion d'une unité de police est d'une grande complexité. Les attentes sont très élevées tant de la part des citoyens que des autorités, mais aussi de la part des nombreux partenaires externes. En interne, les défis sont quotidiens : personnel, logistique, infrastructures, informatique, finances, marchés publics, communication, ... les domaines d'action et de préoccupation ne manquent pas.

Parallèlement et depuis quelques années, la fonction de police est bousculée. L'organisation policière sent une nécessité d'évolution qui paraît indispensable et qui est provoquée par un environnement très changeant. Les Etats Généraux de la Police lancés par Madame la Ministre de l'Intérieur Annelies VERLINDEN en témoignent.

Plus que jamais, l'action de la police doit être soucieuse de sa légitimité dans sa relation à la population et aux autorités.

Fort de mon expérience et de mon réseau professionnel, mais aussi de ma connaissance du terrain et de ses spécificités, je suis motivé à poursuivre les efforts que je mène avec l'ensemble des membres de la zone de police de Mouscron afin de relever les nombreux défis qui se présentent. La vision est ambitieuse : protéger et servir, avec intégrité et engagement, dans le respect des droits et libertés individuels, pour un Mouscron sûr où il fait bon vivre.

La charge pour prétendre y arriver est énorme si on veut bien la mener, mais elle est aussi gratifiante et inspirante.

La rédaction récente du plan zonal de sécurité à laquelle je me suis attelé avec l'équipe de direction de la zone de police met en avant de beaux chantiers qui doivent encore voir le jour et ceux que je souhaite initier. Je me sens épanoui dans ma mission et toujours autant motivé à la mener au profit des autorités, de la population et des membres du personnel.

Je savoure chaque jour la chance d'occuper la fonction qui est la mienne malgré les difficultés nombreuses qui y sont liées.

Mon CV actualisé est joint en annexe au présent.

1.5 Cadre légal et réglementaire du mandat

Le fonctionnement de la police locale doit tenir compte du cadre de référence légal suivant :

- Loi du 5 août 1992 sur la fonction de police (LFP).
- Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs dans l'exercice de leur travail.
- Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, en particulier les articles 44 et 45 (LPI).
- Loi du 13 mai 1999 relative au statut disciplinaire des membres du personnel des services de police
- Loi du 26 avril 2002 contenant les éléments essentiels du statut du personnel des services de police et diverses autres dispositions relatives aux services de police (EXODUS).
- Arrêté royal du 30 mars 2001 réglementant le statut juridique du personnel des services de police (PJPol).
- Arrêté royal du 5 septembre 2001 déterminant l'effectif minimal du personnel opérationnel et du personnel administratif et logistique de la police locale.
- Arrêté royal du 7 décembre 2001 déterminant les normes d'encadrement des membres du personnel de la police locale.
- Arrêté royal du 10 mai 2006 fixant le code de déontologie des services de police.
- Arrêté ministériel du 11 janvier 2006 établissant la description de fonction et les exigences de profil qui en découlent pour un chef de corps.
- Circulaire ministérielle du 21 décembre 2000 relative à la mise en place de la police locale (ZPZ11).
- Circulaire ministérielle du 22 décembre 2000 relative au cadre de référence et de travail des zones de police (ZPZ12).
- Circulaire ministérielle du 9 octobre 2001 concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population (PLP10).
- Circulaire ministérielle du 27 mai 2003 sur la Community Policing, définition de l'interprétation belge applicable à la police intégrée, structurée à deux niveaux (CP1).
- Circulaire ministérielle du 3 novembre 2004 visant à encourager le développement organisationnel de la police locale axée sur la police de proximité (CP2).
- Circulaire ministérielle du 1er décembre 2006 sur les lignes directrices pour la simplification de certaines tâches administratives.
- Circulaire ministérielle du 29 mars 2011 relative à la gestion organisationnelle dans la police intégrée, structurée à deux niveaux (CP3).
- Circulaire ministérielle du 11 mai 2011 relative à la gestion négociée de l'espace public pour la police intégrée, structurée sur deux niveaux (CP4).
- Circulaire ministérielle du 19 juillet 2013 visant à promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes au sein des services de police (GPI71).
- Circulaires, textes de police et autres décrivant les concepts de sécurité sociétale, de police axée sur l'information, de police axée sur la communauté et de gestion optimale émanant, entre autres, du Collège des procureurs généraux, du ministère public, des services publics fédéraux de la Justice et des Affaires intérieures.

1.6 Documents de politique et de gestion

Le fonctionnement de la police locale doit en outre tenir compte des documents de politique et de gestion suivants :

- Note-cadre sur la sécurité intégrale 2022-2024.
- Plan national de Sécurité (PNS) 2022-2025.
- Plan Zonal de Sécurité (PZS) 2021-2025.
- Budget pluriannuel 2021-2025.
- Conventions et protocoles d'accord supra locaux.
- La note de vision 2025 de la Commission Permanente de la Police Locale (CPPL).
- La déclaration de politique communale 2019-2024 de la ville de Mouscron.
- Le Plan Stratégique Transversal 2019-2024 de la commune de Mouscron.

2. But de la lettre de mission

La lettre de mission du Chef de corps d'une police locale est légalement prévue par l'arrêté royal du 30 mars 2001 portant position juridique du personnel des services de police.

Pour rappel, le Chef de corps de la police locale est responsable de l'exécution de la gestion policière au niveau local et plus précisément du Plan Zonal de Sécurité (PZS). Il est en charge de la direction, de l'organisation et de la répartition des tâches au sein du corps de police. Il est responsable de l'exécution des missions de police à caractère local, des directives concernant les missions à caractère fédéral et des réquisitions. Le Chef de corps est aussi chargé de la préparation des affaires qui doivent être soumises au Conseil de Police ou au Collège de Police et assiste aux séances du Collège et du Conseil. La loi sur la fonction de police vient compléter les missions du Chef de corps en précisant son rôle et ses compétences opérationnelles en tant qu'officier de police administrative et de police judiciaire.

Le présent document s'inscrit donc dans ce cadre et constitue une note de politique générale qui traduit la manière dont je compte m'acquitter de mon mandat pendant la période 2021-2026.

Dans la présente lettre de mission qui est articulée selon le canevas préconisé par l'Inspection Générale de la police intégrée, je vais dans un premier temps mettre en avant quelques éléments et informations contextualisant l'environnement dans lequel évolue la zone de police de Mouscron. Dans un deuxième temps, je présenterai ma vision stratégique, ainsi que les objectifs qui la concrétisent et que je m'efforcerai de poursuivre pendant la durée de mon mandat.

La présente lettre de mission s'inscrit dans la continuité de ma lettre de mission 2016-2021. Elle reprend certains objectifs toujours d'actualité.

3. Informations sur la zone de police

3.1 Description formelle

Zone de police de Mouscron. N° d'identification : 5317. Zone de police monocommunale.

3.2 Gouvernance et finances

3.2.1 Autorités

Commune de Mouscron : Madame la Bourgmestre Brigitte AUBERT.
 Arrondissement judiciaire de Mons-Tournai : Mr le Procureur du Roi Christian HENRY
 Province de Hainaut : Mr le Gouverneur de Province Tommy LECLERCQ.

3.2.2 Secrétaire de la zone de police

Madame Nathalie BLANCKE – Directrice Générale de la Ville de Mouscron.

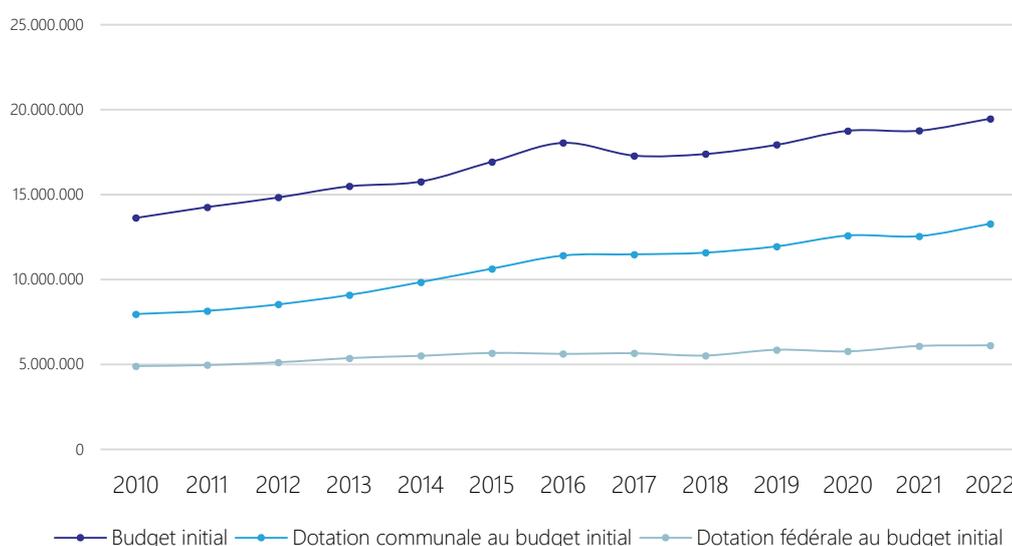
3.2.3 Comptable spéciale de la zone de police

Madame Elisabeth HERPOEL – Directrice Financière de la Ville de Mouscron.

3.2.4 Financement de la zone de police

Vu l'historique de la répartition du nombre de policiers communaux (75 %) et de gendarmes (25 %) sur le territoire communal au moment de la réforme des services de police, la part de la dotation fédérale de base destinée à couvrir le coût que représentait le personnel de gendarmerie à Mouscron au moment de la réforme des polices est assez faible. Aussi, le budget de la zone de police de Mouscron est grandement financé par la dotation communale (68 % du budget initial 2022). Comme le montre le graphique repris ci-dessous, l'évolution de la dotation communale est interpellante par rapport à celle de la dotation fédérale dont l'indexation historique annuelle de 2% n'est plus maintenue depuis longtemps. C'est donc au seul effort d'augmentation de la dotation communale que le budget de la zone de police est mis à l'équilibre.

Evolution annuelle du budget initial de la zone de police (2010-2022)



Au budget initial 2022 de la zone de police, la dotation communale par habitant est de 215 euros.

3.3 Contexte sociétal

3.3.1 Position géographique

Située à l'extrême nord-ouest de la province du Hainaut, la ville de Mouscron fait partie de ladite Wallonie Picarde. Elle est composée des anciennes communes de Dottignies, Herseaux, Luingne et Mouscron. Ses communes limitrophes sont Estaimpuis et Pecq côté wallon, Kortrijk et Spiere-Helkijn côté flamand et Watrelos, Tourcoing et Neuville-en-Ferrain côté français.



Au centre d'une agglomération transfrontalière et polycentrique formée par les villes de Tournai, Kortrijk et Lille, Mouscron est située au cœur du triangle formé par Tournai (25 km), Kortrijk (12 km) et Lille (30 km), trois villes d'importance majeure en termes d'emplois, commerces et services.

Enclavée entre la Flandre au Nord et la France au Sud-Ouest et bien connectée à Bruxelles, cette localisation lui confère une place importante dans le trafic transfrontalier et au centre du réseau routier et autoroutier ouest-européen.

A l'échelle régionale, Mouscron est une ville-relais entre la Flandre, la France et la Wallonie, ce qui engendre des flux importants de circulation. Elle joue un rôle de porte d'entrée sur la Wallonie.

Elle fait partie de l'aire métropolitaine de l'« Eurométropole Lille-Courtrai-Tournai ». Cette structure de coopération créée en 2008 regroupe une population de près de 2 millions d'habitants.

3.3.2 Taille et typologie du territoire

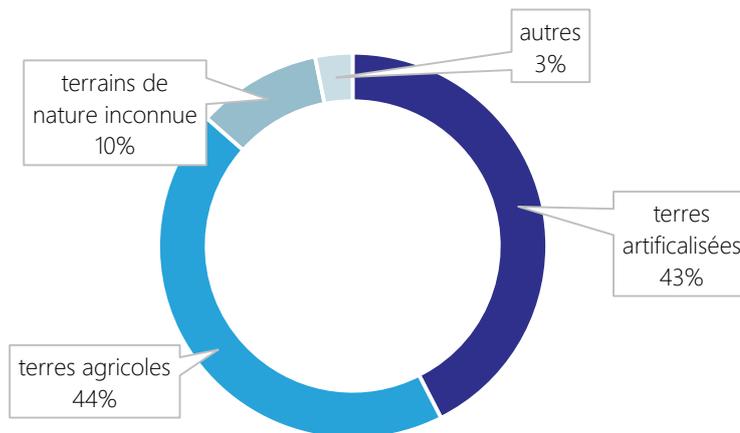
La superficie du territoire de la zone de police et donc de la ville de Mouscron est petite avec 40 Km².

Le découpage de ce territoire se compose essentiellement :

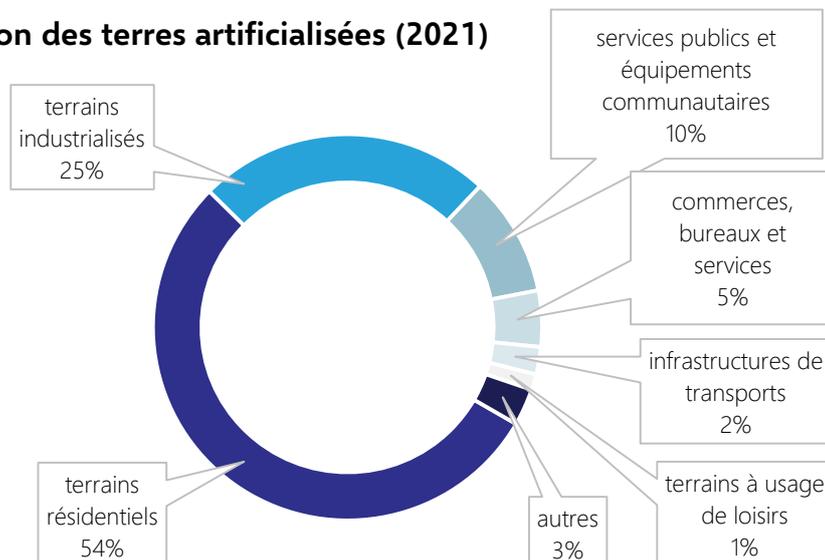
- De zones d'habitat très dense.
- De zones industrielles importantes.
- De zones résidentielles.
- De zones agricoles.

Le territoire de la ville de Mouscron se caractérise e.a. par une bande urbanisée longeant la frontière nationale avec la France à hauteur des communes de Tourcoing et de Wattrelos formant un continuum urbain ininterrompu avec l'agglomération lilloise. La frontière même n'est pas marquée, que ce soit par un obstacle naturel ou une quelconque zone tampon. Bien au contraire. Cette frontière nationale de +/- 12 km comprend une vingtaine de points de passages pour véhicules ou piétons.

Répartition du sol (2021)



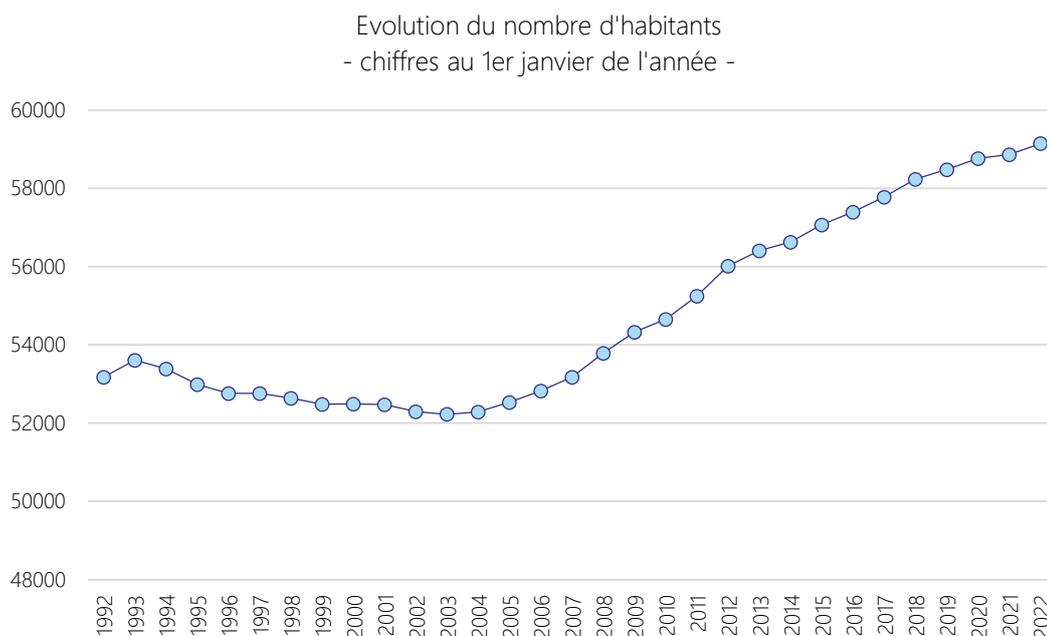
Répartition des terres artificialisées (2021)



3.3.3 Démographie

3.3.3.1 Population

Le nombre total d'habitants à Mouscron croît depuis le début des années 2000 et atteint le nombre de 59.145 au 31 décembre 2021. Ce total inclut les demandeurs d'asile qui résident au centre Fedasil implanté sur le territoire mouscronnois et qui sont donc inscrits dans le registre de la population.

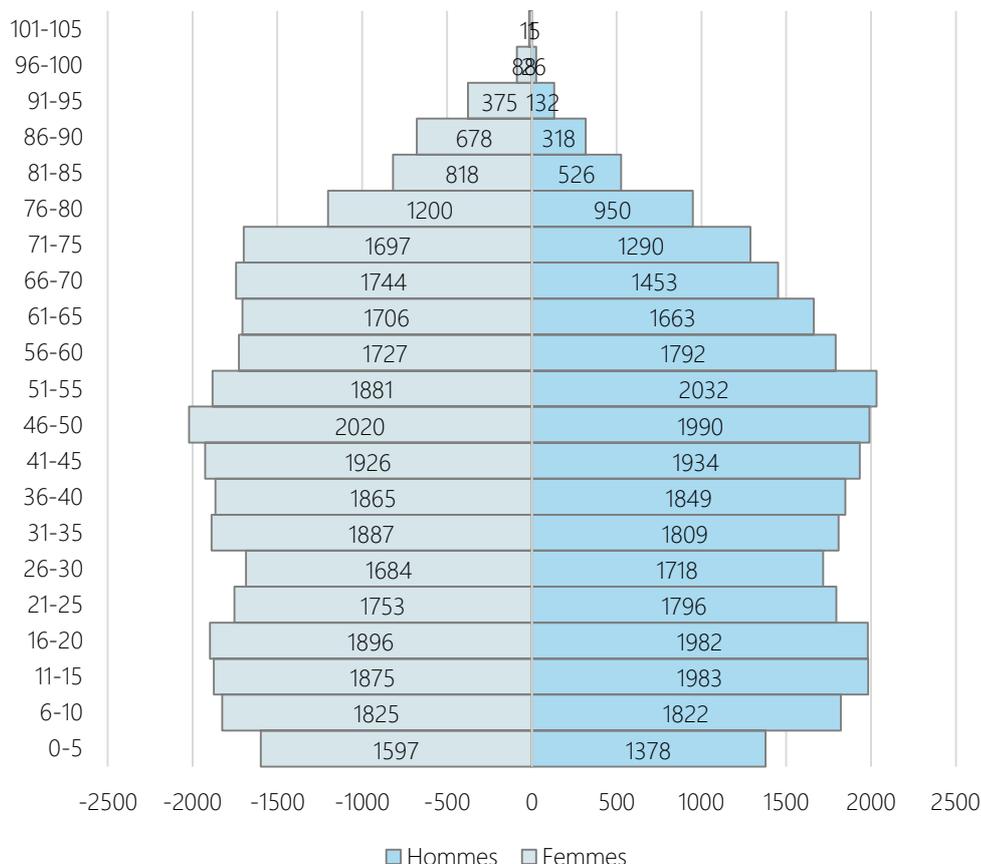


3.3.3.2 Age moyen et pyramide des âges

L'âge moyen des habitants mouscronnois en 2021 est de 41 ans pour 41,8 en Wallonie.

La pyramide des âges montre une forme assez verticale sur son ensemble, signe d'une population stabilisée. La base est rétrécie, ce qui dénote un taux de natalité plutôt faible.

Pyramide des âges à Mouscron au 31 décembre 2021
 Nombre total d'habitants : 59.145 (28.778 Hô et 30.367 Fè)



3.3.3.3 Etrangers et nationalités

Le pourcentage de population étrangère à Mouscron est de 35,79 %. Il est de 12,24 % dans le Hainaut, de 10,45 % en Wallonie et de 12,57 % pour l'ensemble de la Belgique.

Comme dit plus haut, le pourcentage élevé de population étrangère à Mouscron est directement lié au fort taux de présence d'habitants de nationalité française, ainsi qu'aux demandeurs d'asile (+/- 850) résidant au centre pour demandeurs d'asile le Refuge implanté sur le territoire communal.

		Etrangers	%	TOTAL
Hommes	20.997	7.781	37,07	28.778
Femmes	22.559	7.808	34,61	30.367
Total	43.556	15.589	35,79	59.145

Le nombre de nationalités différentes présentes à Mouscron est élevé. On y retrouve historiquement et dans l'ordre décroissant, des ressortissants Français, Italiens, Marocains, Portugais. Viennent ensuite les nationalités des pays ayant connu ou connaissant des conflits : la Roumanie, l'Afghanistan, etc.

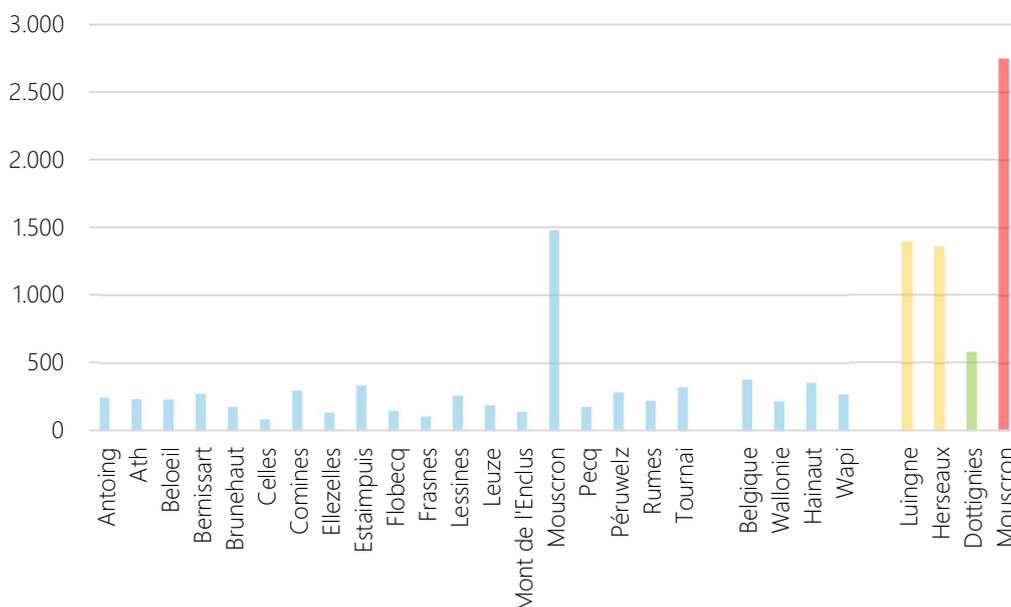
Belgique	43.555	Indéterminé	46
France	12.536	Pakistan	42
Italie	387	Turquie	39
Maroc	295	Palestine	39
Portugal	207	Pologne	28
Roumanie	187	Allemagne	25
Syrie	173	Bulgare	24
Espagne	149	Togo	24
Algérie	95		
Cameroun	70		
Congo	61	Pas encore établie	438
Pays-Bas	60		
Chine	57	Autres	505
Tunisie	55		
Afghanistan	48	Total	59.145

3.3.3.4 Densité de population

La densité de population au km² est très élevée à Mouscron (1.477 hab/km²) en comparaison avec le reste de la Wallonie Picarde (268 hab/km²), mais aussi la province du Hainaut (354 hab/km²) et la Région Wallonne (217 hab/km²).

Lorsqu'on fait un focus sur l'ancienne commune de Mouscron, cette densité est de 2.747 hab/km², ce qui est une densité très forte. Enfin, si on zoome sur les quartiers de la ville de Mouscron qui longent la frontière avec la France, cette densité d'habitants au km² s'envole à plus de 4.000, ce qui est très élevé.

Densité de population au 01-01-2022



3.3.3.5 Niveau de vie

En 2019, le revenu médian par habitant à Mouscron est de 22.701 €. Il est de 23.942 € pour la Wallonie.

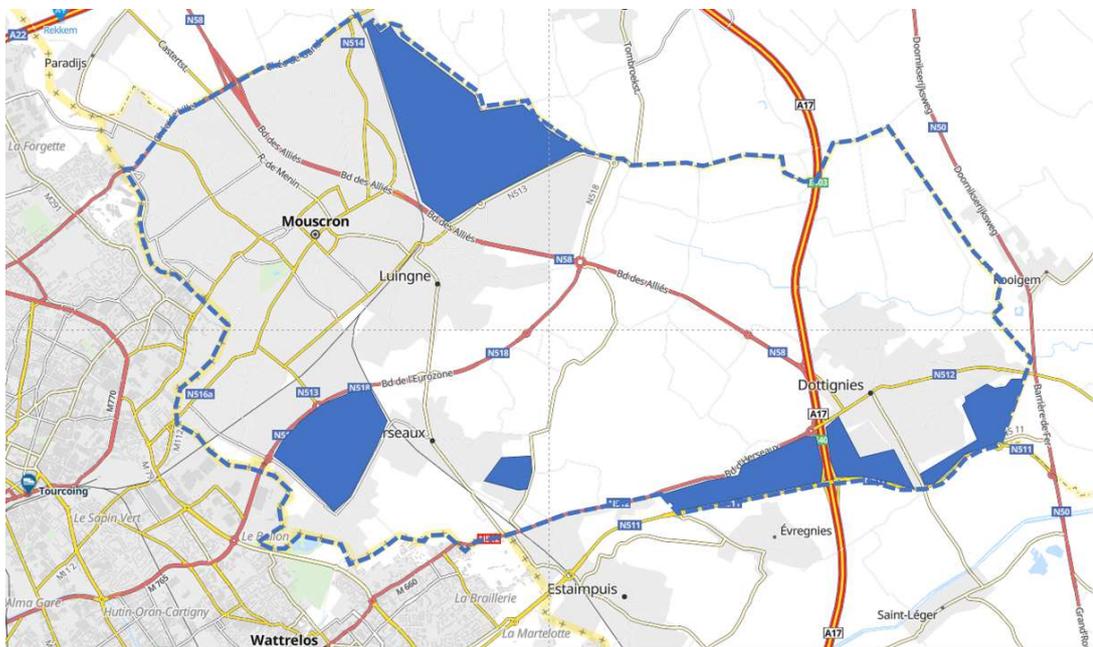
En 2021, le taux de chômage est de 11,9 % à Mouscron pour la tranche des 15-64 ans. Il est de 26,6 % pour la tranche des 15-24 ans.

En mars 2022, le nombre de bénéficiaires du Revenu d'Intégration Sociale (RIS) à Mouscron est de 1645. 707 RIS concernent la tranche d'âge des 18 à 24 ans.

3.3.4 Contexte socio-économique

Au niveau économique, la ville de Mouscron a une histoire principalement industrielle liée au textile. Le pourcentage du nombre d'ouvriers est donc élevé. Le secteur textile s'étant effondré dans le courant des années 70 à cause de la concurrence internationale, le nombre de sans emploi a alors assez fortement augmenté. La reconversion industrielle sur le territoire mouscronnois a été soutenue et boostée dans les années 90 grâce aux subsides de l'Objectif 1 dont la province du Hainaut a bénéficié de la part de l'Europe. Depuis, les zones industrielles se sont fortement développées et abritent de nombreuses entreprises du secteur alimentaire, logistique et tertiaire. En règle générale, la main d'œuvre y est peu qualifiée et, malgré la création de nombreux emplois, celle-ci continue à souffrir de l'offre provenant du Nord de la France lui aussi sévèrement touché par le déclin du secteur textile.

Localisation des zones d'activités économiques sur le territoire mouscronnois

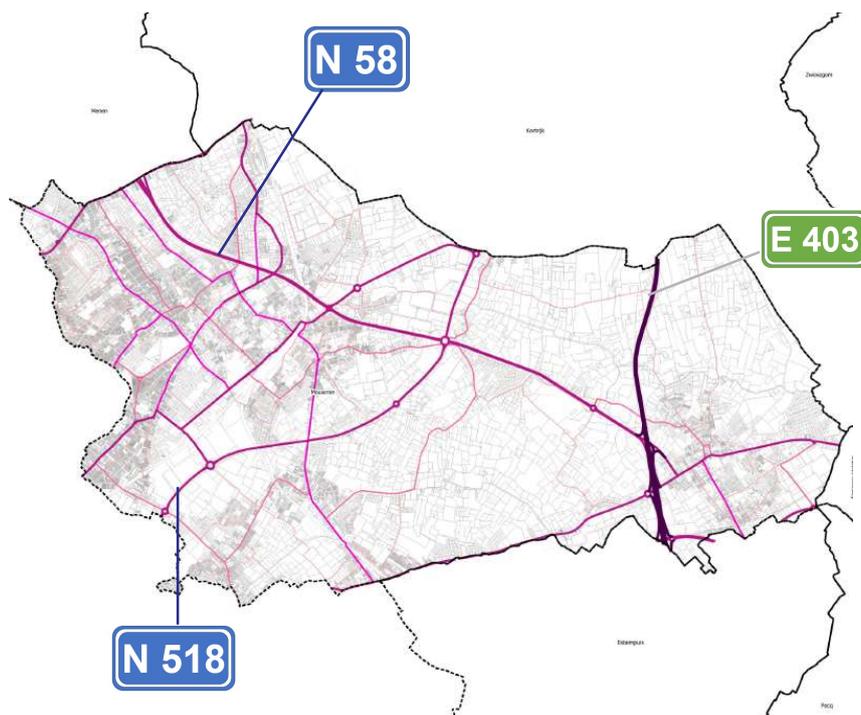


Le redéploiement industriel est réel à Mouscron. Néanmoins, la main d'œuvre peu qualifiée, le niveau moyen d'études faible, le revenu par habitant en-dessous de la moyenne et la réalité du coût de la vie font que la ville de Mouscron, comme les autres grandes villes de Wallonie, peine à relever la condition socio-économique de ses habitants. Ce constat doit bien sûr être nuancé.

Enfin, à côté de l'activité industrielle et tertiaire, il est à noter que la restauration constitue un pôle attractif à Mouscron, renforcé par sa position géographique frontalière.

3.3.5 Axes de circulation

La ville de Mouscron est traversée par différentes infrastructures à la fois routières (A17 ou E403 reliant Tournai à Bruges et la N58 qui est « l'épine dorsale de Mouscron ») et ferroviaires (les lignes de Gand-Lille et Mouscron-Tournai et les gares de Mouscron et d'Herseaux).



3.3.6 Événementiel

L'événementiel occupe une place importante au sein de la ville de Mouscron. De juin 2021 à juin 2022, une petite centaine d'activités diverses ont nécessité un engagement policier plus ou moins important totalisant un nombre de 2.620 heures de prestation.

La présence nombreuse d'établissements HORECA anime l'ensemble de l'entité et principalement le centre-ville. Cette spécificité génère une vie (nocturne) de week-end animée.

3.3.7 Tourisme, sport et culture

La ville de Mouscron n'est pas une ville touristique à proprement parler. Néanmoins, des visites de groupes à la journée sont proposées autour de certains sites remarquables comme le Musée de Folklore et de la vie Frontalière (MUSEF), le Centre Marcel Marlier (dessine-moi Martine), le parc communal, l'ancienne piscine, etc.

Au niveau sportif, la ville compte un peu plus de 200 clubs. Les infrastructures sportives sont nombreuses. On y compte le stade de football, le site de Futurosport, la piscine olympique, le stade d'athlétisme, les halls sportifs. Jusque que très récemment, la ville comptait un club de football évoluant au sein de l'élite nationale.

3.3.8 Infrastructures policières

La zone de police dispose de plusieurs implantations :

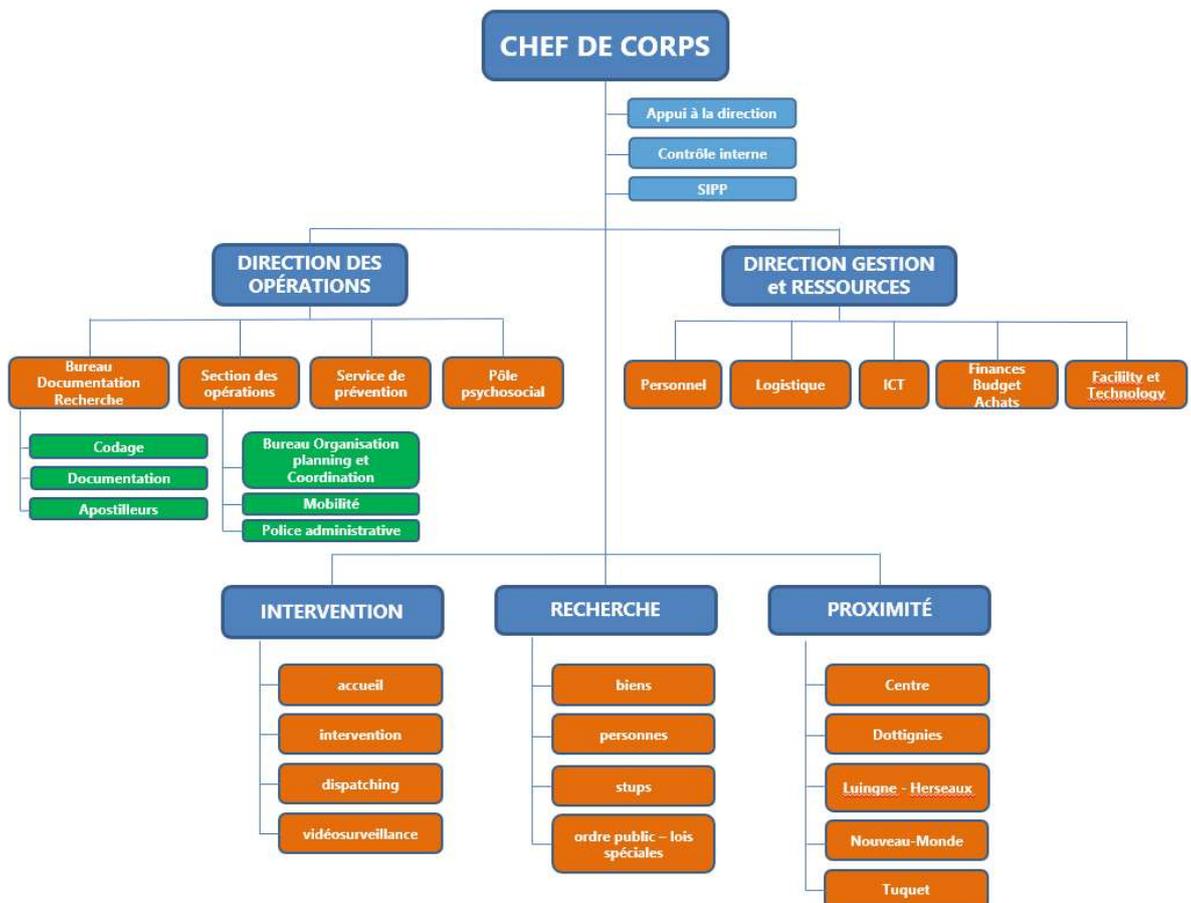
- Un commissariat central.
- Cinq antennes de police.
- Un stand de tir.
- Un terrain d'entraînement canin.

3.3.9 Implantations particulières

La ville de Mouscron est un pôle scolaire important. Les différents établissements scolaires implantés sur son territoire rassemblent 14.500 élèves.

3.4 Structure organisationnelle

La zone de police est actuellement et schématiquement organisée selon l'organigramme suivant :



3.5 Cadre de la zone de police (au 01-09-22)

Le cadre de la zone de police est repris de manière synthétique dans le tableau ci-dessous (sans y reprendre les personnels en NAPAP (Non-Activité Préalable A la Pension)). Il a été modifié à ma demande et avec le soutien de Madame la Bourgmestre Brigitte AUBERT et de l'ensemble des membres du Conseil Communal en juin 2018 pour trois raisons principales :

- La première avait pour but de créer un petit ballon d'oxygène dans les catégories de personnels opérationnels afin de permettre, à budget quasi équivalent, certains départs naturels par des promotions internes ou recrutements externes d'opportunité.
- La deuxième, visait à créer et à ouvrir un emploi administratif de niveau A destiné à la direction du Pilier GESTION et RESSOURCES. Cette 'manœuvre' a été couronnée de succès avec le recrutement de madame Anne LAEVENS, Directrice du pilier Gestion et RESSOURCES depuis mai 2020.
- La troisième enfin, avait pour objectif de créer une équipe de Facility and Technology Managers (FTM) chargée à terme de piloter les aspects techniques de la construction du nouveau commissariat, mais aussi de la vidéosurveillance urbaine et de l'ensemble de ces aspects pour l'ensemble de nos infrastructures et nos nombreux matériels. Cet objectif a également été rencontré avec succès avec la mise en place d'un chef d'équipe FTM en la personne de monsieur Carlos FONSECA et de monsieur Serge TROTTA comme second.

	Voté	Budgétisé	Réel	ETP
Opérationnels				
CDP	2	2	1	1
CP	9	8	8	8
INPP	33	32	31	30
INP	110	110	110	103
AP	3	1	1	1
Sous-total Ops	157	153	151	143
Administratifs				
Niv A	8	7	7	7
Niv B	11	10	11	10,8
Niv C	19	18	16	13,4
Niv D	12	11	11	9,1
Sous-total Admin	50	46	45	40,3
Personnel d'entretien	6	3,8	4	3,8
TOTAL GÉNÉRAL	213	202,8	200	187,1

On constate un différentiel de +/- 13 Equivalents Temps Plein (ETP) entre l'effectif réel et le nombre d'ETPs que cela représente. Ceci est dû aux différentes possibilités statutaires que sont par exemple la semaine volontaire des 4 jours, la non-activité pour convenance personnelle, le congé dans le cadre de l'allaitement, le mi-temps médical, etc. Ceci est une perte de capacité sèche qu'il faut prendre en compte comme donnée de départ. En clair ou en résumé, même si le budget voté permet de prendre en charge la masse salariale de +/- 203 personnes, ce ne sont en fait que 185 personnes qui sont réellement disponibles. Pour une zone de police ayant les activités qui sont les nôtres, ce déficit en capacité est réellement préjudiciable.

3.6 Analyse SWOT¹

Une équipe interne à la zone de police a récemment actualisé l'analyse SWOT de la zone de police. Celle-ci est reprise dans le tableau ci-dessous.

	Influence POSITIVE (à maintenir ou à améliorer)	Influence NÉGATIVE (à améliorer ou à éliminer)
INTERNE à l' ORGANISATION	<p>FORCES</p> <p><u>Leadership – Stratégie et politique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité, soutien du top-management. • Ecoute individuelle – possibilité pour les membres du personnel de s'exprimer. • Zone dynamique. • Gestion participative de la direction (voir points d'amélioration). • Répartition définie des tâches par services. <p><u>Management des collaborateurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Taille humaine de la zone. • Rédaction et mise en application d'un ROI. • Les membres du personnel sont compétents et professionnellement efficaces. • Formations : présentes en variété et quantité. • Politique de mobilité : cadre plein et possibilité de recruter les bonnes personnes. • Atmosphère conviviale (sentiment d'appartenance au groupe) et ambiance agréable. • Flexibilité des horaires (équilibre entre professionnel et privé). <p><u>Management des moyens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget dont dispose la ZP. • Service logistique performant et réactif. • Disponibilité du matériel (charroi, équipement personnel, bâtiment, ...). • Canaux de communications. • Moyens de communication (radio ASTRID individuelle, propre dispatch...). <p><u>Autres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance du terrain (superficie limitée) et donc délai d'intervention limité. 	<p>FAIBLESSE</p> <p><u>Leadership – Stratégie et politique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Limite à la gestion participative. • Manque de communication et peu de communication entre les services. • Orientation des actions en fonction du budget et non en fonction de la nécessité. <p><u>Management des collaborateurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de cadres moyens et donc d'encadrement au service intervention. • Prises de mesures / directives générales pour cibler quelques cas problématiques ou défaillances individuelles. • Pas de suivi des exemptions de complaisance. <p><u>Management des moyens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gestion du charroi). • Manque de place dans certains locaux. • Taille de la zone : pas la capacité de mener l'ensemble des projets. • Impression de mener trop de projets et d'être victime du « trop de » dynamisme. • Lourdeur administrative pour recevoir du matériel. • Coexistence des différents moyens de communication. <p><u>Management des processus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget. • Manque d'informations sur les nouvelles procédures. • Peu de place au core-business : disproportion entre le temps à organiser (rendre-compte) et le temps d'effectuer les missions premières. • Trop de temps consacré aux réunions => meilleur gestion – sélection des participants). • Initiative et autonomie ⇔ l'envie est coupée par les missions trop définies : bulletin de service restrictif et trop détaillé. • Sentiment de parfois trop devoir se justifier : impression de travailler pour les statistiques.

¹ SWOT : Strengths (Forces) : caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui lui donnent un avantage sur les autres.
 Weaknesses (Faiblesses) : caractéristiques de l'entreprise qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux autres.
 Opportunities (Opportunités) : éléments de l'environnement que l'entreprise ou le projet pourrait exploiter à son avantage.
 Threats (Menaces) : éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes à l'entreprise ou au projet.

EXTERNE à l' ORGANISATION

OPPORTUNITÉS

- Zone monocommunale.
- Confiance des autorités administratives et judiciaires.
- Politique de la Ministre au niveau du recrutement massif de policiers.
- Partenariat très dynamique et varié (ZSWAPI, GDP, GCV, services communaux, CHM, CPAS, ...).
- Collaboration avec les services français (patrouilles mixtes – échange de l'information).
- Audit de la vidéosurveillance urbaine (en cours).
- Chef de corps membre de l'Assemblée Générale de la CPPL.
- Recours aux réseaux sociaux par la police pour la communication et la recherche d'informations (enquêtes).

MENACES

- Contexte économique.
- Frontière : Situation isolée au sein de l'arrondissement judiciaire et zone frontière flamande et française => plus de contacts avec la police française et les ZP flamandes mais peu de contact avec les autres ZP de l'arrondissement judiciaire.
- Niveau des futurs collaborateurs recrutés en masse (voir opportunités) et formation de base lacunaire.
- Lourdeur de charges administratives imposées par l'externe et complexification des procédures.
- Lenteur du canal CCPD.
- CIC : bascule entre Mons et Bruges.
- Peu de collaboration inter-police, peu d'efficience (France-Belgique).
- Beaucoup de sollicitations pour des activités annexes et risque de dispersion.
- Manque de clarté dans la description de partenaires externes et confusion au sein de la population entre les services de sécurité (Stewards, GDP) => équipement et attitudes prêtent à confusion.
- Contact avec certains organismes de presse.
- Niveau social et économique des Mouscronnois en baisse => conflits, différends sociaux / beaucoup d'interventions liées à ces problèmes.
- Recours aux réseaux sociaux police / personnel de la police par le citoyens => interventions peuvent être filmées et placées sur FB.
- Socialisation imposée de la police et perte d'autorité.
- Manque de réactivité du parquet au niveau des actions de la police, des délits => en fonction des magistrats / Manque de clarté, de suivi.
- Nouvelle réforme de la police / Attention aux modifications du statut pécuniaire des policiers : bien-être, motivation, ...
- SALDUZ, PACOS, EPO.

3.7 Criminalité transfrontalière

Les indices de criminalité de la métropole Lille-Roubaix-Tourcoing sont très élevés par rapport à la réalité que nous connaissons en Belgique. Cette réalité régionale française est typique des très grandes agglomérations. Compte tenu de la position géographique de la zone de police de Mouscron, directement adossée aux villes françaises de Wattrelos et de Tourcoing, faisant partie du même continuum urbain transfrontalier, nous agissons en quelque sorte comme le premier tampon dans le cadre de la criminalité franco-belge et en ressentons quotidiennement les effets (trafics de stupéfiants, trafics de véhicules volés, bagarres et voies de fait, problématique des magasins de nuit, problématique des sorties dans le milieu festif mouscronnois, etc.).

Cette réalité a un impact direct sur nos indicateurs de criminalité et sur le sentiment de sécurité des citoyens.

Malgré tous les efforts consentis et fournis au quotidien par l'ensemble des membres du personnel, le dimensionnement de la zone de police de Mouscron ne permet pas suffisamment de « faire face ».

4. Leadership

Mon style de leadership continue de s'appuyer sur des principes forts auxquels je crois avec beaucoup de conviction et que je veille à appliquer au quotidien de manière simple, claire, lucide et ambitieuse :

- Une vision et une stratégie.
- Une structure (organigramme) et une organisation claires.
- La définition et la répartition des responsabilités.
- La délégation responsable de missions aux échelons subordonnés.
- Une culture de recherche de la qualité (analyse des plaintes, des rapports thématiques des services d'inspection), de recherche de solutions, d'amélioration continue, de participation, de concertation, de travail d'équipe, d'exemplarité.
- Un leadership participatif.
- Une place pour l'initiative des collaborateurs.
- Un leadership adapté à la phase de développement (chef d'orchestre, meneur de jeu, coach, travailleur en réseau, réformateur, leader participatif, inspirateur, facilitateur).
- Des activités orientées vers le résultat.
- Une communication claire.
- Un souci permanent relatif au bien-être du personnel.
- Un climat de travail positif et convivial.

Je me rends compte de plus en plus que la dimension bien-être doit être au centre des préoccupations de mon leadership et de celui du personnel encadrant. J'y veille dans toute la mesure de mes possibilités.

Par nature, je suis orienté vers le développement des relations interpersonnelles et de réseaux. Cette facette de mon fonctionnement m'amène à être en contact avec de nombreux partenaires et génère un respect mutuel constructif. Je pense e.a. :

- Aux autorités administratives locales et supra-locales belges et françaises.
- Aux autorités judiciaires, en particulier dans le cadre de la mise en œuvre des nouvelles procédures (PACOS², Violences Intrafamiliales, etc.).
- Aux services de police belges locaux et fédéraux.
- Aux services de police français.
- A la population dans ses différentes représentations (associations, régies de quartier, groupements de jeunesse, organisateurs d'événements, etc.).
- A la presse.
- Aux services communaux.
- Aux services fédéraux et régionaux décentralisés (douanes, ONEM, inspection sociale et des finances, AFSCA, SPW, etc.).
- A la zone de secours de Wallonie Picarde.
- Au milieu scolaire.
- Aux transports en commun.
- Aux indépendants des secteurs commerciaux et industriels.
- A la chambre du commerce et de l'industrie.
- Au secteur non-marchand (hôpital, homes, CPAS, foyers).

² PACOS : Pièces à Conviction

- Au secteur HORECA.
- Et, bien sûr, à mon propre personnel tant opérationnel qu'administratif.

Je suis très attentif à ce que l'action de la zone de police soit orientée vers le résultat et la satisfaction dégagée par le service rendu ou exécuté. Ceci nécessite un engagement de tous les instants, une lutte quelquefois contre l'inertie des systèmes et des organisations, un recul indispensable à prendre en permanence en se posant régulièrement les bonnes questions :

- Que sommes-nous en train de faire ?
- Pour qui et pourquoi faisons-nous telle ou telle chose ?
- Quelle est l'efficacité de mon action ?
- Ai-je rencontré ce qui était attendu ?
- Suis-je occupé avec l'essentiel ?

4.1 Organes de direction et de coordination de la zone de police

Le bon fonctionnement de la zone de police repose sur l'engagement de chacun des niveaux, mais aussi sur des structures et des mécanismes (ou procédures) permettant la coordination indispensable à la recherche d'efficacité, ainsi que la continuité du service. C'est dans ce contexte que j'ai mis en œuvre les organes suivants il y a quelque temps déjà. Ces organes et leur composition s'adaptent au fil du temps et des besoins :

La réunion de staff hebdomadaire.

Chaque lundi matin se tient une réunion de staff que je dirige personnellement. Y assistent les officiers et les cadres. Le contenu de cette réunion repose sur trois axes : la situation opérationnelle et les actions qui en découlent, la coordination interservices et l'organisation des plannings. Je veille à impulser une forte dynamique à cette réunion qui conditionne une bonne partie du fonctionnement de la semaine à venir. Je dirige cette réunion de début de semaine en étant « sur la balle » et en attendant un haut niveau de maîtrise situationnelle et de réactivité de la part des participants. Cette « messe » hebdomadaire est exigeante au niveau du volontarisme avec lequel je la dirige, mais elle donne et rappelle le ton.

Le bureau de direction restreint.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la vision poursuivie par la zone de police, j'ai mis en place depuis plusieurs années un bureau de direction restreint composé des 2 directrices respectivement responsables des piliers opérationnels et non-opérationnels, et de moi-même. Cet organe se réunit tous les deux mois. Il veille à la cohérence des grandes options de fonctionnement qui sont prises en matière de recrutement de personnel, de développement de projets, de réorganisation de services, etc. C'est aussi à cet endroit que sont développées et anticipées les situations à venir sur le moyen et le long terme. Cet exercice se fait sous forme d'élaboration d'hypothèses et de scénarios crédibles et réalistes.

Le bureau de direction élargi.

Un bureau de direction élargi se tient également tous les deux mois. Outre la direction de la zone de police, y assistent également l'ensemble des officiers et chefs de services. Le niveau de discussion y est moins stratégique, mais plus tactique. Les chefs de services peuvent inscrire à l'ordre du jour de ce bureau les points qu'ils souhaitent voir traiter et pour lesquels ils souhaitent une décision de la part du Chef de Corps (p.ex. : demande d'acquisition non planifiée d'un matériel particulier, date de mise en place dans les services de nouveaux arrivants, détachements de personnel entre les services, etc.). Les décisions prises sont communiquées directement et font l'objet d'un compte-rendu en temps réel.

La réunion de Planification et de Coordination des Opérations (PLACO).

Une réunion PLACO est organisée mensuellement sous la direction du Directeur des Opérations. Y assistent les chefs de services de la zone de police et, pour partie, la responsable de la sécurité intégrale et intégrée de la ville. Le but de ce moment est la planification de l'ensemble des services opérationnels du mois qui vient. Il s'agit d'un vrai exercice d'équilibriste qui consiste à mettre en concordance l'ensemble des services planifiés (suite à l'annonce d'un événement par exemple) avec la capacité disponible au sein de chaque service. L'effort à fournir y est également réparti entre les services. Ces moments sont quelquefois tendus, chaque chef de service tentant de « protéger » la capacité dont il dispose. Les compétences du Directeur des Opérations (DirOps) sont ici essentielles.

Idéalement, la coordination et la planification mises en place par la plateforme PLACO devraient donc permettre la mise en œuvre optimale des plans d'action ayant une facette opérationnelle comme la présence policière sur les hot-spots, les contrôles routiers, les patrouilles de dissuasion en frontière, les services franco-belges, les contrôles de débits de tabac/magasins de nuit, les contrôles de week-end dans le milieu HORECA, les patrouilles pédestres, etc. La réalité des moyens disponibles mis en balance avec le paquet de missions à rencontrer nous montre cependant une difficulté de plus en plus importante pour libérer de la capacité policière destinée à ces différentes fins.

La réunion de Coordination des Opérations quotidiennes (COP).

Une réunion COP se tient toutes les semaines sous la direction du Directeur des Opérations. Y assistent les chefs des services opérationnels. Le contenu de cette réunion est très concret et pragmatique. Il consiste, à partir de l'image la plus actualisée possible de la sécurité dont nous avons connaissance, d'orienter l'effort de chaque service opérationnel de la zone de police pour les quelques jours à venir. Dans cet exercice, le plus difficile réside dans une disposition importante à pouvoir capter les bonnes informations (d'où l'importance des réseaux, de notre implantation au sein de la société, de l'attitude proactive) et de les « mettre en musique ». Cette mission est principalement confiée à notre analyste stratégique et à notre Bureau de l'Information Opérationnelle (BIO).

A l'occasion des réunions COP sont aussi organisés l'analyse de la cartographie criminelle, le dispatching et le suivi des Rapports d'Informations (RIR), le suivi des libérés conditionnels, le suivi des demandes de recherches, le suivi des demandes à caractère opérationnel du Chef de Corps et des autorités, la mise à jour de la fiche COP destinée e.a. au briefing quotidien des équipes.

La réunion Gestion et Ressources (GR).

Une réunion GR se tient hebdomadairement sous la houlette de la Directrice du pilier non-opérationnel. Y assistent les responsables concernés de la chaîne logistique et d'appui, ainsi que les conseillers en prévention de la zone de police. Ici aussi nous sommes à un niveau d'exécution où sont mises en application des décisions prises en bureau dans les matières non-opérationnelles. Les domaines suivants sont principalement abordés : l'administration du personnel, le bien-être et les obligations de l'employeur qui y sont liées, l'analyse des accidents de travail, le suivi des marchés publics et des achats, le suivi budgétaire et financier, la logistique et les infrastructures.

Depuis peu, suite à l'arrivée de notre nouvelle Directrice, la réunion GR est organisée thématiquement.

5.Stratégie et politique

5.1 Vision et stratégie

Plus que jamais, malgré un environnement changeant rapidement, je souhaite que l'action de la zone de police de Mouscron soit encadrée par une vision et des axes de fonctionnement stratégiques clairs, actuels, en phase avec leur époque et vis-à-vis desquels tous peuvent s'identifier. Cela vaut pour la population mouscronnoise et nos différents partenaires. Cela vaut tout autant pour les membres du personnel. Ainsi :

- La police de Mouscron œuvre quotidiennement à la sécurité et au bien-être des citoyens. Elle le fait avec volonté et efficacité.
- La police de Mouscron est à l'écoute de sa population et se montre réactive aux problèmes qui se présentent.
- La police de Mouscron travaille avec un ensemble de partenaires dans un esprit de confiance et de respect mutuel.
- La police de Mouscron prône le respect de la diversité. Elle accorde une attention particulière aux victimes et aux plus faibles.
- La police de Mouscron est intègre et proche du citoyen. Elle fait un usage réfléchi et légitime des pouvoirs qui lui sont conférés.
- La police de Mouscron est un employeur attractif qui se montre attentif au bien-être et à l'épanouissement des membres de son personnel.

5.2 Valeurs

Pour y parvenir, et dans l'esprit des valeurs de la police intégrée, nous agissons tout particulièrement avec :

ÉCOUTE

Etre à l'écoute, c'est être attentif aux attentes des citoyens, des autorités et des autres acteurs de la société et de la commune. Etre à l'écoute, c'est aussi communiquer efficacement avec nos partenaires et la population dans le cadre d'un réel respect mutuel.

DISPONIBILITÉ

Etre disponible, c'est être prêt à prendre en compte toute demande relevant de notre mission de police. C'est intervenir avec flexibilité, ouverture et esprit de service de manière dynamique et positive.

INTÉGRITÉ

Etre intègre, c'est avoir un comportement correct et clair vis-à-vis des citoyens, des partenaires, des autorités et des collègues.

ENGAGEMENT

Etre engagé, c'est mettre sa personne au service de la mission de police. C'est prendre et assumer en conséquence les responsabilités qui y sont liées.

TRANSPARENCE

Etre transparent, c'est rendre compte ouvertement et sans détour de nos actions et de leurs motivations auprès de nos concitoyens, de nos autorités et de nos partenaires dans un état d'esprit constructif et de respect mutuel.

6.Lettre de mission

6.1 Vision, stratégie et culture

Compte tenu des contraintes sociétales fortes et de l'attente légitime des citoyens, de la population et des autorités vis-à-vis de la police, je souhaite mener une réflexion actualisant la vision, la mission et les valeurs de la zone de police de Mouscron.

Objectif stratégique	Actualiser la vision, les missions et les valeurs de la zone de police et les faire vivre au quotidien.
-----------------------------	--

Objectif spécifique 1	En 2023, mettre en place un groupe de travail restreint chargé d'actualiser la vision, la mission et les valeurs de la zone de police.
-----------------------	--

Objectif spécifique 2	En 2023 et 2024, mettre en place un séminaire à l'attention des membres du personnel afin de situer correctement le cadre de référence du travail au sein de la zone de police et permettre échanges, réflexions et prises de conscience sur le sujet.
-----------------------	--

Objectif spécifique 3	De 2023 à 2026, mener une campagne de communication interne et externe destinée à faire vivre les valeurs de la zone de police.
-----------------------	---

6.2 Organisation générale de la zone de police

L'environnement changeant, de nouveaux phénomènes présents et la réalité des moyens disponibles imposent une structure organisationnelle claire et adaptée.

A l'occasion du présent mandat, et dans ce contexte, en matière **d'ORGANISATION GÉNÉRALE**, je poursuivrai les objectifs suivants :

Objectif stratégique **Mettre en place une structure organisationnelle basée sur un niveau de direction engagé et inspirant, un niveau d'exécution disposant d'autonomie, le tout s'appuyant sur deux piliers forts, la Direction des Opérations et la Direction de la Gestion des Ressources.**

Objectif spécifique 1 En 2022, mener une réflexion destinée à améliorer l'organisation et le fonctionnement du service Intervention afin :

- D'assurer la continuité de l'occupation de terrain par les équipes d'intervention.
- D'augmenter la capacité disponible du service (hors intervention) pour l'affecter aux missions de sécurisation et de dissuasion.
- De tenir compte le plus possible du bien-être du personnel.

Objectif spécifique 2 En 2023, développer l'organisation et le fonctionnement du service de recherche afin d'intégrer au mieux les phénomènes d'actualité ou émergents et e.a. :

- Les violences intrafamiliales.
- Le harcèlement de rue et le harcèlement digital.
- La cybercriminalité.
- Les troubles créés par l'existence de hots-spots³ prioritaires.

Objectif spécifique 3 De 2023 à 2026, poursuivre le développement du service de proximité :

- En priorisant le travail de quartier vers plus de proximité et de visibilité.
- En veillant à maintenir, voire développer la capacité de ce service.

Objectif spécifique 4 De 2023 à 2026, améliorer l'organisation et le fonctionnement du pilier de la Direction des opérations en accordant une attention particulière :

- A la planification et à la préparation des événements en tenant compte des nouvelles menaces, en impliquant les partenaires.
- A la coordination entre les services de la zone de police intervenant dans la chaîne opérationnelle.

³ Un « HOT-SPOT » est un lieu (place, parc, maison, etc.) limité géographiquement où la présence d'entités (personne, véhicule, objet) provoque un trouble à l'ordre public (de nature administrative et/ou judiciaire) ou est susceptible de le provoquer. Un hot-spot a un impact direct sur le sentiment objectif ou subjectif d'insécurité.

- A la dynamisation du cycle de l'information et à la mise à disposition de celle-ci.

Objectif spécifique 5 En 2023, poursuivre la réflexion visant à améliorer l'organisation et le fonctionnement du pilier de la Direction de la Gestion et des Ressources en accordant une attention particulière :

- A la clarification du rôle des différents pôles de cette direction (Personnel, Budget, Finances, Logistique, Facility Management, Achats et Bien-être).
- Au développement de la politique de bien-être.
- Au management des marchés publics.
- A la mise en place de programmes de suivi, de maintenance, d'investissement et de remplacement.
- Au développement d'outils de suivi.

Objectif spécifique 6 En 2023, veiller à finaliser la rédaction de la note d'organisation générale de la zone de police qui reprendra, par service, les moyens alloués à ce service, les missions de ce service et les accents particuliers qui doivent être pris en compte par ce service en vue de traduire la vision de la zone de police.

Objectif spécifique 7 En 2023 et 2024, mener une réflexion permettant d'envisager et de mettre en œuvre tous les modèles de coopération ou d'association possibles avec les zones de police voisines, et ce, dans les domaines tant opérationnels que non-opérationnels pour autant que cela apporte une plus-value au niveau technique, au niveau des compétences ou au niveau capacitaire.

Objectif spécifique 8 De 2023 à 2026, mener une réflexion permettant d'insuffler les principes de la durabilité (sens large) au sein de la zone de police.
Traduire cela dans un plan d'action concret.

6.3 Lutte contre l'insécurité

Dans le cadre de **LA SÉCURITÉ**, les objectifs poursuivis sont :

Objectif stratégique **Dans l'esprit du Community Policing⁴, et en tenant compte des attentes des partenaires et parties prenantes, participer à la lutte contre les différentes formes d'insécurité présentes sur le ressort de la zone de police en veillant particulièrement :**

- **A fournir des prestations professionnelles de qualité dans le cadre de l'exécution des fonctionnalités de base.**
- **A exécuter le PZS 2020-2025, à en assurer le suivi et à l'adapter s'il échet.**

Objectif spécifique 1 Mettre en œuvre les 7 fonctionnalités de base en veillant à assurer un niveau de qualité respectant et dépassant, là où cela est possible, les normes fixées réglementairement en mettant un accent particulier sur :

- L'ancrage proximité par l'action e.a. des agents de quartier et des antennes de quartier.
- Les différentes formes d'accueil de la population.
- La qualité de la gestion des événements à caractère judiciaire.
- La mise en œuvre efficiente des membres du personnel dans le cadre de la gestion des événements et services d'ordre locaux.
- L'approche multidisciplinaire de la prise en charge des événements.

Objectif spécifique 2 Mettre en œuvre les priorités et attentions particulières du Plan Zonal de Sécurité (PZS) 2020-2025, à savoir :

- L'insécurité routière en tenant compte des thèmes et groupes prioritaires du Plan National de Sécurité.
- Les vols.
- Les faits de violences.
- Les nuisances, les incivilités.
- La criminalité informatique.
- Les stupéfiants.
- Le radicalisme.

Objectif spécifique 3 Orienter l'action de la zone de police en fonction de l'information disponible en veillant à tenir à jour l'image des problèmes de sécurité de manière très réactive.

Objectif spécifique 4 Accorder une attention particulière à la mise en œuvre d'une approche intégrale des hot-spots prioritaires identifiés sur le ressort de la zone de police, en particulier par rapport au centre pour demandeurs d'asile le Refuge.

⁴ Le Community Policing est le concept policier fondateur du modèle de police belge. Sa définition et les commentaires y afférents sont repris dans la circulaire CP 1 du 27 mai 2003.

Objectif spécifique 5 En 2023, relancer la dynamique de fonctionnement et le développement des Partenariats Locaux de Prévention (PLP).

Objectif spécifique 6 Veiller à la préparation des opérations en étant attentif à l'engagement efficient des moyens et à l'analyse correcte de(s) mission(s) à mettre en œuvre (missions, moyens, menaces et risques, contraintes), ainsi qu'à l'approche multidisciplinaire de la prise en charge des événements.

Objectif spécifique 7 Veiller à l'alimentation du cycle de l'information de police administrative et de police judiciaire, ainsi qu'à l'exploitation de celle-ci.

Objectif spécifique 8 Participer à la réalisation du Plan Local de Sécurité Intégrale et appuyer le travail de la coordinatrice locale de sécurité intégrale.

Objectif spécifique 9 Améliorer le niveau de préparation de la zone de police dans le cadre du Plan Général d'Urgence et d'Intervention communal en veillant à développer :

- La documentation disponible.
- Le matériel nécessaire.
- Le niveau de formation du personnel.
- L'organisation d'exercices pratiques et réalistes.

Objectif spécifique 10 En coordination avec les services communaux, participer à la gestion des occupations du domaine public (ODP) en veillant :

- A être réactif vis-à-vis des avis techniques sollicités.
- A analyser et à mettre en place les mesures de circulation consécutives aux ODP.
- A suivre la mise en place de la nouvelle application informatique communale destinée à la gestion des ODP.

Objectif spécifique 11 Veiller à la maintenance et au développement du système de vidéosurveillance urbaine en étant attentif :

- A maintenir une vision de développement et de maintenance claire.
- A la détermination d'un phasage précis de développement visant à augmenter la couverture territoriale et les moyens automatiques de détection de hits et de recherche d'images.
- A un encadrement strict par l'équipe de pilotage telle que prévue par le code d'éthique et de bonne pratique de la vidéosurveillance urbaine voté par le conseil communal.

Objectif spécifique 12 De 2023 à 2026, veiller au développement et au maintien des relations policières franco-belges en étant attentif :

- A la mise en œuvre d'opérations communes (contrôles en frontières, patrouilles mixtes).
- A la participation aux structures de coordination policières belge et française.
- A la détermination d'objectifs d'enquête communs relatifs à certains dossiers prioritaires.

Objectif spécifique 13 De 2023 à 2026, veiller au maintien et au développement des relations avec :

- Les autorités judiciaires, e.a. :
 - Par l'entretien de contacts réguliers avec le magistrat de référence de la zone de police.
 - Par la participation aux différentes plateformes thématiques mises sur pied au sein de l'arrondissement judiciaire.
 - Par la détermination de priorités et de stratégies d'enquête dans des domaines et dossiers bien précis.
- Les autorités administratives, e.a. :
 - Par la volonté de développer la lutte vis-à-vis de certaines formes de criminalité par l'approche administrative.
 - En veillant à placer l'analyse de risques opérationnelle au cœur de la préparation des événements.
 - En veillant, avec l'ensemble des partenaires, à adopter une approche intégrée et intégrale des phénomènes d'insécurité locaux.
- Les services de la police fédérale, e.a. :
 - Avec le Directeur coordinateur en matière d'opérations supra locales, d'analyse de phénomènes, de préparation de la planification d'urgence et de mise à disposition réciproque de compétences et de moyens.
 - Avec le Directeur Judiciaire dans le cadre de la répartition des enquêtes, du recours à l'expertise (labo, formations, etc.) et de l'établissement d'une image locale et supra locale de criminalité.

6.4 Gestion des ressources humaines

Dans le cadre de **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**, les objectifs poursuivis sont :

Objectif stratégique **Dans un esprit d'ouverture et de transparence, dans le respect mutuel que se doivent les collaborateurs entre eux, dans le respect de la hiérarchie et des subordonnés, veiller à assurer un management moderne et transparent du personnel :**

- **Par le recrutement dynamique et l'intégration suivie des nouveaux arrivants.**
- **Par la mise en place efficiente du personnel en fonction de ses compétences.**
- **Par la communication, l'écoute et la prise en compte des aspirations individuelles, mais aussi et surtout par la prise en compte de l'intérêt général.**
- **Par le renforcement du rôle des membres du personnel encadrant (CP, INPP et chefs de services).**
- **Par le renforcement du cadre.**
- **Par la prise en compte quotidienne du bien-être du personnel.**

Objectif spécifique 1 Tout en tenant compte des très importantes contraintes budgétaires, veiller au maintien de la capacité opérationnelle de la zone de police (anticipation des départs) et à l'affectation du personnel Calog dans les missions d'appui.

Objectif spécifique 2 Mener une politique de recrutement dynamique basée notamment sur :

- L'information aux candidats potentiels intéressés par une carrière policière.
- L'accueil des stagiaires.
- L'organisation d'événements.
- Le développement positif de la réputation de la zone.

Objectif spécifique 3 Mettre les collaborateurs en place de manière optimale en tenant compte de leurs compétences, connaissances et domaines d'intérêt, tout en prenant aussi en compte les besoins et l'évolution de l'organisation.

Veiller à favoriser la diversité au sein de la zone de police.

Objectif spécifique 4 Par le biais d'un plan pluriannuel, assurer une politique dynamique et responsable par rapport au bien-être et à la protection du personnel au travail dans les domaines de :

- La sécurité au travail.

- La protection de la santé.
- Les aspects psychosociaux du travail.
- L'ergonomie.
- L'hygiène au travail.
- L'embellissement des lieux de travail.
- L'environnement.

Objectif spécifique 5 En 2021 et 2022, en concertation avec les organisations représentatives du personnel, mener une enquête relative aux risques psychosociaux.

A partir de 2023, mettre en œuvre un plan d'action reprenant les objectifs de prévention découlant des résultats de l'enquête.

Objectif spécifique 6 En 2023 et 2024, développer et mettre en place un programme d'accueil des nouveaux arrivants au sein de la zone.

Objectif spécifique 7 Renforcer le leadership des cadres en veillant :

- Pour les officiers et chefs de services, à ce qu'ils assurent un rôle de relais de la direction dans la propagation de la vision et de la voie à suivre, ainsi qu'un rôle de pilotage de certains projets de développement.
- Pour les cadres moyens, à ce qu'ils assurent le rôle de courroie de transmission et d'encadrement professionnel du personnel.

Objectif spécifique 8 En 2022, développer un référentiel de formations permettant de mettre en adéquation les besoins en formation (continué, certifiée, fonctionnelle) et l'offre de formation existante. Au besoin, initier la mise sur pied de formations nouvelles.

Objectif spécifique 9 De 2023 à 2026, veiller à une mise en œuvre optimale des formations à la maîtrise de la violence (GPI 48) en y mettant l'accent sur les interventions quotidiennes à risques.

Objectif spécifique 10 Veiller à améliorer le respect du cycle d'évaluation des membres du personnel.

Objectif spécifique 11 Développer, avec les organisations représentatives du personnel, des relations de confiance basées sur la transparence et le respect mutuel.

Objectif spécifique 12 Mettre en place une politique de communication interne dynamique par :

- Le développement d'une plateforme intranet conviviale.
- Le développement de vecteurs de communication simples et réactifs.
- La tenue de réunions d'information et de coordination thématiques et ciblées.

Objectif spécifique 13 A partir de 2023, développer une politique d'intégrité traduite dans les comportements quotidiens.

Communiquer régulièrement au sein de la zone à propos de l'intégrité.

Objectif spécifique 14 Assurer une gestion rigoureuse de l'administration du personnel en veillant, e. a., la tenue à jour des dossiers individuels des membres du personnel, notamment au niveau de :

- La gestion administrative des carrières.
- Le suivi médical.
- Les prestations.
- Le traitement.
- Les dossiers personnels.
- La gestion des accidents de travail.
- Les demandes d'assistance en justice.

Objectif spécifique 15 En 2023, mettre à jour la brochure d'accueil des nouveaux arrivants.

6.5 Gestion des moyens

Dans le cadre de **LA GESTION DES MOYENS**, les objectifs poursuivis sont :

Objectif stratégique **Assurer une gestion en bon père de famille des moyens mis à disposition de la zone de police en veillant :**

- **A une gestion rigoureuse et prospective du budget.**
- **A la mise en adéquation des moyens par rapport aux besoins identifiés.**
- **A la réalisation des investissements nécessaires au maintien de l'opérationnalité de la zone de police.**

Objectif spécifique 1 En étroite collaboration avec les services de la Directrice Financière de la ville de Mouscron, assurer un suivi rigoureux et quotidien du budget de la zone de police en veillant particulièrement :

- A affiner au plus juste les crédits prévisionnels (en particulier en matière de personnel).
- A garder les coûts de fonctionnement sous contrôle.
- A maîtriser les charges de dettes.
- A prévoir les crédits d'investissements indispensables au maintien et au développement de l'opérationnalité de la zone de police.

Objectif spécifique 2 En cohérence avec l'objectif de développement et d'amélioration du fonctionnement du pilier responsable de la gestion des ressources, poursuivre la structuration de ce pilier en identifiant clairement QUATRE pôles (personnel, logistique, ICT, Finances/Budget/Achats) et en précisant les processus de travail qui les mettent en interaction.

Objectif spécifique 3 Tout au long de la durée du mandat, assurer un management rigoureux des marchés publics en étant attentif :

- A la détermination correcte des besoins et à leur traduction précise dans les cahiers de charges.
- A la planification et au suivi de leur réalisation par le développement e.a. d'outils spécifiques.

Objectif spécifique 4 De 2023 à 2026, mettre en place des plans directeurs permettant de suivre les parcs, d'assurer leur maintenance et d'anticiper les remplacements sur base de critères objectifs prioritairement pour :

- Les véhicules.
- L'informatique.
- L'armement.
- Les radiocommunications.

Objectif spécifique 5 A partir de 2023, redynamiser la commission logistique composée de membres du personnel élus et chargée de faire correspondre au mieux les acquisitions par rapport aux besoins des futurs utilisateurs.

Objectif spécifique 6 De 2022 à 2024, assurer l'entretien, la maintenance, le développement et la sécurité des infrastructures⁵ de la zone de police avec une attention particulière pour :

- L'amélioration de la sécurité périphérique du commissariat central.
- L'amélioration de la sécurité des antennes de quartier.
- L'aménagement de l'antenne de quartier du centre dans les locaux de l'Hôtel de ville.

Objectif spécifique 7 De 2022 à 2024, en coordination avec les services communaux, mettre en œuvre la réalisation de la construction du nouveau commissariat central en étant particulièrement attentif :

- A l'exécution du marché de travaux, tout particulièrement par rapport aux domaines du bien-être du personnel, de la sécurité de l'infrastructure, et de la qualité d'exécution et de finition.
- Au respect du programme des besoins.
- Au suivi rigoureux de l'enveloppe budgétaire.

Objectif spécifique 8 En 2022, formaliser l'application de la règle des trois feux verts dans le cadre de l'acquisition de nouveaux matériels.

Objectif spécifique 9 De 2023 à 2026, veiller à la tenue d'inventaires logistiques de l'ensemble du matériel individuel et collectif de la zone de police.

Veiller au suivi strict et rigoureux de la mise en œuvre et du déclassement de tout matériel.

⁵ Les infrastructures de la zone de police sont : le commissariat central de la rue Henri Debavay en ce compris les 4 maisons-bureaux annexes, les antennes de quartier du Centre, du Tuquet, du Nouveau-Monde, d'Herseaux-Luingne et de Dottignies, le stand de tir de la rue de la Liesse (propriété communale dont la gestion est confiée à la police) et la piste canine de la chaussée de Dottignies (propriété de l'IEG mise à disposition de la commune et dont la gestion est confiée à la police) qui doit déménager vers la rue du Bornoville fin 2022.

6.6 Objectifs transversaux

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

Objectif stratégique **Mettre en place des procédures d'appui introduisant du liant entre les différents départements de la zone de police ainsi que de la cohérence générale dans son fonctionnement.**

Objectif spécifique 1 Tout au long de mon mandat, maintenir et développer le système dynamique d'analyse des risques en se basant sur les principes repris dans la circulaire CP 3 du 29 mars 2011 relative au système de contrôle interne dans la police intégrée. Dans ce cadre, accorder une attention prioritaire aux domaines suivants :

- L'alimentation du cycle de l'information en matière de police administrative et de police judiciaire, le suivi et le traitement de cette information.
- Le suivi des personnes faisant l'objet d'une mesure adaptative de leur peine de privation de liberté.
- La gestion des saisies.
- Les domiciliations.
- L'utilisation des banques de données.
- Les privations de liberté.
- L'exécution des marchés publics.
- La perception de sommes d'argent dans le cadre des procédures de perception immédiate et de consignation.
- Les dépannages de véhicules.
- Le statut et la réservation des procès-verbaux.

Objectif spécifique 2 En 2023 et les années suivantes, veiller à accorder une attention prioritaire au respect du délai de traitement des devoirs judiciaires.

Objectif spécifique 3 En 2022, veiller à mettre efficacement en œuvre l'Enquête Policière d'Office (E.P.O.).

Objectif spécifique 4 En 2022, veiller à mettre en œuvre un guichet destiné à l'administration des Pièces à Conviction (PACOS).

Objectif spécifique 5 En 2023, finaliser l'abécédaire des procédures opérationnelles.

Objectif spécifique 6 A partir de 2023, lancer la rédaction d'un abécédaire pratique de l'ensemble des procédures non-opérationnelles existantes au sein de la zone de police.

Objectif spécifique 7 En 2023, développer et tenir à jour un tableau reprenant les indicateurs pertinents relatifs aux différents départements et domaines de fonctionnement de la zone de police.

Objectif spécifique 8 En 2023, relancer la dynamique du Cercle de Réflexion et d'Amélioration Continue (CRAC) initiée avant la période du Covid.

6.7 Utilisation des nouvelles technologies

Dans le cadre de l'utilisation des **TECHNOLOGIES**, les objectifs poursuivis sont :

Objectif stratégique **Mettre en place et utiliser les (nouvelles) technologies éprouvées afin d'améliorer le professionnalisme, la pertinence et l'efficacité de nos actions tout en gardant particulièrement à l'esprit le rapport coût/efficacité de ces dispositifs.**

Objectif spécifique 1 Dès 2022, rendre les applications informatiques de l'environnement Portal utilisables de manière portable (via tablettes et/ou smartphones) pour tout le personnel de terrain.

Objectif spécifique 2 De 2022 à 2026, mettre en œuvre l'application FOCUS et ses différents modules (wocodo, ordre public, etc.).

Objectif spécifique 3 Poursuivre la mise en œuvre et l'utilisation des bodycams.

Objectif spécifique 4 A partir de la fin 2022, appuyer les actions planifiées ou réactives par l'introduction et l'utilisation d'un drone équipé de caméra(s).

6.8 Rendre compte

Dans le cadre du **RENDRE COMPTE**, les objectifs poursuivis sont :

Objectif stratégique	Répondre ouvertement de nos actions de manière transparente et professionnelle.
-----------------------------	--

Objectif spécifique 1	Tout au long de mon mandat, rendre compte aux élus de manière ponctuelle ou thématique via : <ul style="list-style-type: none">- Le Collège de police.- Le Conseil de police.- Les commissions du Conseil communal.
-----------------------	---

Objectif spécifique 2	Rendre compte régulièrement à la population et aux partenaires via le développement d'une communication externe structurée s'appuyant sur : <ul style="list-style-type: none">- Un réseau de contacts presse.- Un website personnalisé.- L'utilisation régulière des médias sociaux.- La parution d'un rapport d'activités bisannuel.
-----------------------	--

Objectif spécifique 3	Rendre compte 1 fois par an de la réalisation du Plan Zonal de Sécurité (PZS) aux membres du Conseil Zonal de Sécurité.
-----------------------	---

Objectif spécifique 4	Organiser la disponibilité et l'accessibilité du chef de corps et des membres de la direction de la zone de police afin que toute personne autorisée puisse trouver facilement une « porte ouverte » et une prise en compte de son problème ou de la situation qu'il a à relayer.
-----------------------	---

Objectif spécifique 5	Faire participer la zone de police à des réseaux et groupes de travail en tant qu'experte ou conseillère, principalement au niveau communal, mais également à d'autres échelons territoriaux.
-----------------------	---

Objectif spécifique 6	En 2023, organiser une journée portes ouvertes au sein des infrastructures de la zone de police afin de permettre à tous les citoyens d'entretenir un contact convivial et informatif avec la zone de police et les membres de son personnel.
-----------------------	---

7. Annexe

CURRICULUM VITAE – 2022



Jean-Michel JOSEPH

Né le 19 septembre 1967 à MOUSCRON.

Belge.

Marié, trois enfants.

Objectif

Assurer une gestion rigoureuse de la zone de police de Mouscron en veillant au respect de la vision et au souci de concentrer mon effort sur le cœur de métier tout en assurant mon développement personnel.

Expérience professionnelle

- ▶ 2018 à ce jour
Projet de construction d'un nouveau commissariat central de police.
- ▶ Décembre 2017
Prix du leader authentique de la police intégrée décerné par Le Circle of Police Leadership.
- ▶ Depuis septembre 2017
Représentant des Chefs de Corps de la province du Hainaut au sein de l'Assemblée Générale de la Commission Permanente de la Police Locale.
- ▶ Janvier 2016
Mission au Burkina Faso dans le cadre de la collaboration internationale dans le cadre du programme PARSIB – Module 'Communication de crise'.
- ▶ Octobre 2001 à aujourd'hui
Chef de Corps de la zone de police de Mouscron.
 - . Responsable de l'organisation générale du corps de police.
 - . Responsable général de la gestion administrative et opérationnelle du corps de police.
 - . Responsable des contacts avec le Bourgmestre et les membres du Collège Communal.
 - . Direction de l'ensemble des opérations de grande ampleur et des services d'ordre à risque.
 - . Responsable de la gestion des contacts protocolaires et de politique générale avec les autorités administratives et judiciaires, belges et étrangères.
 - . Responsable de l'élaboration et de l'exécution du plan zonal de sécurité.
 - . Responsable de la politique de répartition des moyens humains et matériels.
 - . Responsable de la politique de communication interne et externe.
 - . Responsable de la politique de la formation continuée.
 - . Responsable de la discipline.
 - . Responsable des contacts avec les organisations représentatives du personnel.
 - . Personne de contact privilégiée dans le cadre des relations avec les différents services de l'administration communale.
- ▶ de 2011 à 2014
Vice-Président de la Commission Permanente de la Police Locale (CPPL), membre effectif du bureau et de l'assemblée générale de la CPPL et du Comité de Coordination de la Police Intégrée.

- de Janvier 1996 à Mars 2001 : Gendarmerie – Etat-major district Ath-Tournai-Mouscron

Directeur des opérations

- . Responsable de la planification, de la gestion et du suivi des opérations de police administrative et judiciaire.
- . Responsable de la dynamique de projets.
- . Responsable du développement de la politique au niveau des brigades et du district.
- . Responsable du développement et du suivi du dossier football à Mouscron.
- . Mise en place et direction du Point de Contact Opérationnel chargé des relations policières franco-belges.

Participations

- . Représentant des chefs de corps de la province du Hainaut au sein de la CPPL.
- . Représentant de la police locale au sein du Comité Stratégique Franco-Belge.
- . Président de la sous-commission Police Administrative au sein de la CPPL.
- . Représentant de la police locale dans le groupe de travail MFO-2 (capacité hypothéquée).
- . Représentant des zones de police au sein du Conseil Provincial de Sécurité.

Réalisations personnelles

- . Participation à la mise en œuvre des zones de police de Mouscron et Comines en tant que représentant de la police fédérale.
- . Mise en place effective de la zone de police de Mouscron.
- . Mise au point de plusieurs logiciels liés au contrôle de gestion :
 - Suivi du personnel.
 - Suivi des plans d'action.
 - Suivi des indicateurs.
 - Suivi budgétaire.
- . Réalisation d'un logiciel d'accidentologie.
- . Développement d'une plateforme de communication intégrée sur ISLP.
- . Rédaction d'une brochure d'accueil pour les nouveaux arrivants au sein de la zone de police.
- . Mise en place de plusieurs plans d'action en matière de bien-être au travail.
- . Mise en place de Partenariats Locaux de Prévention (PLP).
- . Mise en place d'un système de vidéosurveillance urbaine.
- . Participation à l'élaboration de plusieurs lois et de leurs arrêtés d'exécution (loi du 10-11-06 sur les heures d'ouverture dans le commerce, loi du 21-03-07 réglant l'installation et l'utilisation de caméras de surveillance, loi du 15-05-07 relative à la création de la fonction de gardien de la paix).
- . Etablissement d'un règlement communal encadrant les commerces de nuit à Mouscron.
- . Etablissement d'un Règlement Général de police pour la commune de Mouscron.
- . Participation active à la rédaction du règlement communal sur les enseignes et publicités.
- . Participation active à la rédaction du Plan Général d'Urgence et d'Intervention de la commune.
- . Rédaction d'un Règlement d'Ordre Intérieur.
- . Rédaction de procédures opérationnelles.
- . Initiateur des formations pour les mandataires de la police intégrée.
- . Coordinateur/rédacteur du mémorandum de la police locale de 2019.
- . Représentant de la police locale dans le groupe de travail chargé de l'élaboration du projet d'Arrêté Royal relatif à la sécurité des bâtiments et des complexes de bâtiments policiers.

- . Correction des épreuves écrites finales des candidats au brevet de direction session 2021-2022.

Formation de base

1990-1991	Ecole Royale de Gendarmerie – Ecole Officiers. Formation d'officier de gendarmerie.
1988-1989	Université de Liège. Licence en sciences criminologiques.
1986-1988	Ecole Royale Militaire. Formation d'officier de gendarmerie – candidatures.
1983-1986	Ecole Royale des Cadets. Humanités.

Formation continuée

- . Police de base : animateur de projets.
 - . Accompagnateur de processus.
 - . Résolution de problèmes.
 - . Formation supérieure judiciaire complémentaire.
 - . Ecoute active.
 - . Maîtrise de la violence.
 - . Moniteur de sport et de tir.
 - . Gestion des ressources humaines.
 - . Gestion des événements en ordre public.
 - . Formation à la nouvelle évaluation du personnel.
 - . Comptabilité des zones de police.
 - . Discipline.
 - . Membre des commissions de sélection.
 - . Loi sur le harcèlement.
 - . Management : modèle EFQM.
 - . Formation sur les marchés publics.
 - . Formation d'assesseur dans le cadre de la sélection « brevet de direction ».
 - . Formation à l'organisation méthodique des processus (OMP).
 - . Formation sur les missions de l'OPA lors de catastrophe.
 - . Formation Diriger dans le cadre de l'excellence dans la fonction de police : les nouveaux défis des mandataires.
 - . Formation loi SALDUZ.
 - . Formation « Intelligence émotionnelle : quel impact dans notre quotidien policier ? Le bonheur au travail et le leadership inspirant. »
 - . Formation « Approche de la radicalisation menant à la violence. »
 - . Certificat en gestion de sécurité urbaine (UCL).
-
- . Connaissance effective du néerlandais.
 - . Connaissance passive de l'anglais.



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Joseph J.M.' with a stylized flourish at the end.

JOSEPH Jean-Michel
Premier Commissaire Divisionnaire
Chef de Corps

Novembre 2022

