

# **Les plans zonaux de sécurité 2009-2012**

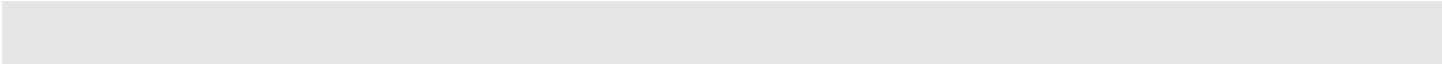
---

Rapport statistique



---

.  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .



Ce rapport a été réalisé par

**La Direction des Relations avec la Police Locale – Service Politique Policière**

textes et édition :

**Marylène Decolle**  
**Marc Walravens,**

graphiques :

**Benoit Weytsman,**

contributions diverses, lay out :

**Claude Jeanmotte,**  
**Lionel Van Gelder,**  
**Bart Van Loosveldt,**  
**Josiane Manchel,**  
**Valère Huveneers,**  
**Marc Geets,**  
**Jean-Pierre Devos.**

## TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES .....	1
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>2</b>
AVIS AU LECTEUR .....	2
OBJECTIF DU RAPPORT .....	4
STRUCTURE DU RAPPORT .....	4
<b>ANALYSE THEMATIQUE - METHODOLOGIE</b> .....	<b>5</b>
AMELIORATION CONTINUE .....	5
ORIENTATION EXTERNE – ATTENTES DES PARTIES PRENANTES EXTERNES .....	6
ORIENTATION INTERNE – ATTENTES DES COLLABORATEURS.....	7
SOURCES .....	8
LAY OUT .....	12
PRISE EN COMPTE DES REMARQUES FEDERALES RELATIVES AU PLAN PRECEDENT .....	13
ARGUMENTATION DES CHOIX.....	13
LIAISON DES CHOIX AVEC DES FCS ET DES INDICATEURS STRATEGIQUES.....	15
<b>ANALYSE THEMATIQUE - STRATEGIE</b> .....	<b>16</b>
MISSION – VISION - VALEURS .....	16
DEFINITION DE LA POLITIQUE – CHOIX DES OBJECTIFS STRATEGIQUES ZONAUX .....	17
COHERENCE AVEC LE PNS 2008-2011.....	20
POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE .....	23
<b>ANALYSE THEMATIQUE - ORGANISATION</b> .....	<b>24</b>
CADRES DU PERSONNEL .....	24
NORMES MINIMALES D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT .....	24
AUTRES SERVICES OPERATIONNELS ET/OU FONCTIONNALITES .....	30
APPROCHE PROCESSUS .....	31
AMORCE D'UNE REFLEXION SUR LA GESTION FINANCIERE COUPLEE AU CYCLE DE POLITIQUE POLICIERE.....	31
<b>ANALYSE THEMATIQUE - DEPLOIEMENT</b> .....	<b>32</b>
ACCORDS ET PROTOCOLES DE COOPERATION.....	32
AFFECTATION DE LA CAPACITE DISPONIBLE .....	34
MISSIONS ET TACHES A CARACTERE FEDERAL.....	34
MISSIONS ET TACHES EN FAVEUR DE TIERS .....	35
<b>POUR CONCLURE</b> .....	<b>36</b>
AVANCEES PAR RAPPORT AUX REFLEXIONS ET RECOMMANDATIONS DU CYCLE PRECEDENT ...	36

---

## Avis au lecteur

### ○ Améliorer et innover

Avant d'entamer ce rapport, il nous paraît utile de rappeler les nouveautés marquantes apportées à cette matière au cours de l'année 2008 :

- un nouveau manuel de rédaction,
- et une réglementation adaptée et actualisée en matière de dépôt et d'approbation des plans zonaux de sécurité 2009-2012 (circulaire PLP 44).

En effet, afin d'encourager et d'aider un maximum de zones dans la voie de l'Excellence dans la fonction de police<sup>1</sup> (fonction de police orientée vers la communauté, guidée par l'information, gestion optimale), le manuel a été revu et amélioré à l'aide du modèle EFQM Police Belge, et ce, au sein d'un groupe de travail national regroupant :

- la Commission Permanente pour la Police Locale ,
- des zones de la police locale (Maldegem, Herko, Ostende, Berlaar-Nijlen, La Louvière, Les 3 Vallées et Weser-Göhl) ,
- le service du Plan National de Sécurité de la police fédérale,
- les DCA de Liège et de Gand ,
- CGL Qualipol ,
- le SPF Justice (Service de Politique Criminelle)
- et le SPF Intérieur (Direction Générale de Sécurité et de Prévention, le Service de la Politique de Sécurité Intégrale et le Service de Sécurité Intégrale Locale) ,
- sous le pilotage du service de la politique policière de CGL (CP Marc Geets et Marylène Decolle).

Ce manuel fut ensuite présenté et distribué sur CD aux partenaires à l'occasion de sessions d'information organisées dans chacune des provinces.

La législation relative aux plans zonaux de sécurité fut également adaptée. Ainsi le 30 juillet 2008 une nouvelle circulaire voyait le jour, la circulaire PLP 44 relative à la procédure de dépôt des plans zonaux de sécurité et de leur approbation par les ministres de l'Intérieur et

<sup>1</sup> Texte vision "Vers l'Excellence dans la fonction de police", présenté lors de la conférence internationale Govsec les 06 et 07 juin 2007 à Bruxelles, partie 1, aux éditions Politeia.

de la Justice, qui venait abroger la circulaire PLP 35. Les éléments marquants de cette nouvelle circulaire sont les suivants :

- une simplification administrative (guichet unique : DG PSP – SLIV) ;
- le déplacement de la date limite d'introduction des projets de plan au 30 septembre 2008 au lieu du 1er août dans les cycles précédents ;
- un effort d'approche plus intégrale et intégrée des problématiques via
  - l'implication du Secrétaire d'Etat à la Mobilité et l'intégration de ses lignes politiques ;
  - la prise en compte des conclusions des Etats généraux de la Sécurité routière 2007.

○ **Procédure de traitement des PZS.**

A l'instar des cycles précédents, CGL a collaboré à l'analyse et a rendu un avis technique aux deux instances fédérales chargées de préparer l'approbation des deux ministres de tutelle, en se focalisant sur ses domaines de compétences :

- la gestion optimale dans le cadre de l'Excellence dans la fonction de police ,
- le lien avec le PNS ,
- l'aspect interne (service et fonctionnement policiers) ,
- la politique de communication
- et le respect des normes minimales d'organisation et de fonctionnement.

○ **Méthodologie pour l'élaboration de ce rapport.**

Il se base tout d'abord sur une lecture approfondie de chaque plan par les collaborateurs de CGL. A noter que pour la première fois, dans un souci de transversalité et de décloisonnement, outre le service de la politique policière, d'autres services de CGL ont été associés au processus de traitement, moyennant une formation spécifique et une grille de lecture identique. Les collaborateurs de CGL ont en outre alimenté une banque de donnée interne permettant d'exploiter les données recueillies à la base de ce rapport.

Ce rapport suit globalement la même structure que le précédent paru en 2005. Il contient là où c'est possible et pertinent, des graphiques comparatifs dans le temps. Notons que certaines rubriques ont disparu en raison du nouveau manuel ou par manque de pertinence (ex. degré d'intérêt pour le Community policing, avis technique Dirco...) et d'autres ont été ajoutées (ex. politique de communication). Ce qui n'a pas changé, c'est l'esprit du rapport qui se veut essentiellement statistique et quantitatif.

Les statistiques et les graphiques sont visualisés le plus souvent au niveau national pour éviter de stigmatiser l'une ou l'autre entité. Toutefois, lorsque c'est pertinent et possible, un découpage régional et/ou provincial a été réalisé.

En ce qui concerne les données relatives aux PZS, elles portent sur 195 plans et non pas 196, car au moment de l'écriture de ce rapport, l'un d'entre eux manquait à l'appel et n'était toujours pas déposé auprès des autorités fédérales.

Ce rapport est sans aucun doute perfectible, mais nous comptons sur vous, lecteur, pour y remédier au maximum, ainsi, si malgré toutes les précautions d'usage vous deviez constater l'une ou l'autre erreur ou imprécision au cours de votre lecture, n'hésitez pas à nous en avertir.

## Objectif du rapport

Ce rapport n'a d'autre prétention que de synthétiser les données contenues dans les plans et notamment de mettre en lumière les principales problématiques rencontrées par les zones de police tant dans le domaine des phénomènes de sécurité que sur le plan du fonctionnement interne. Nous souhaitons en outre que ce document soit utilisé en toute transparence comme un outil de travail, de discussion, et puisse attirer l'attention des diverses parties prenantes sur les défis actuels et futurs des zones de la police locale.

## Structure du rapport

Outre une table des matières, le document est structuré en 6 chapitres. Le premier est constitué de cette introduction, les chapitres 2 à 5 portent sur les analyses thématiques (cadres, graphiques et chiffres, commentaires). Ces analyses thématiques sont basées sur le contenu des plans.

Le chapitre 6 fait le point sur les recommandations du précédent rapport et pose de nouvelles problématiques ou propose de nouvelles pistes de réflexion pour l'avenir.

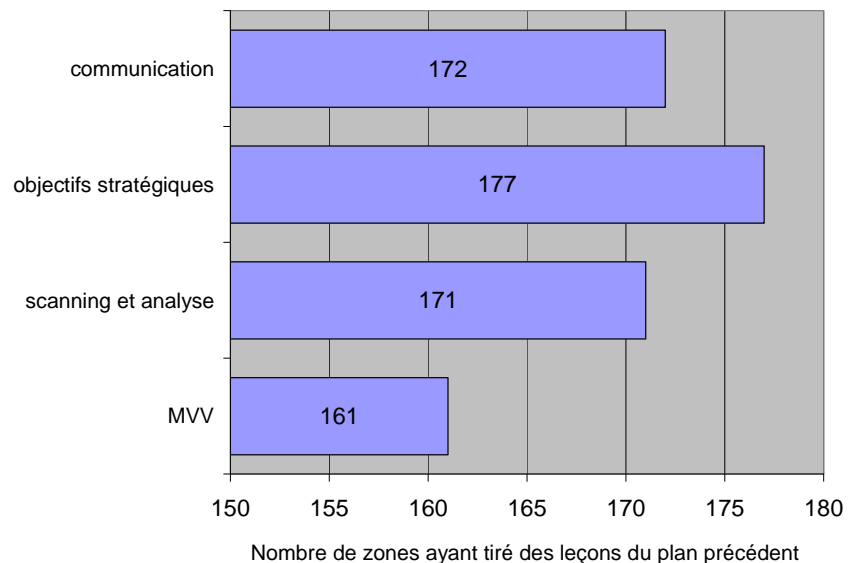
## Amélioration continue

- **Cadre**

Il s'agit ici d'une rubrique concernant les leçons que les zones ont tirées du PZS précédent, et ce par rapport à plusieurs thèmes qui coïncident avec les grands chapitres du PZS 2009-2012 : la communication, les objectifs stratégiques, le scanning et l'analyse des données, l'élaboration de la Mission-vision-valeurs.

- **Graphique et commentaires**

Le graphique montre le nombre de zones qui ont effectivement évalué leurs avancées dans les thèmes précités par rapport à l'exercice précédent.

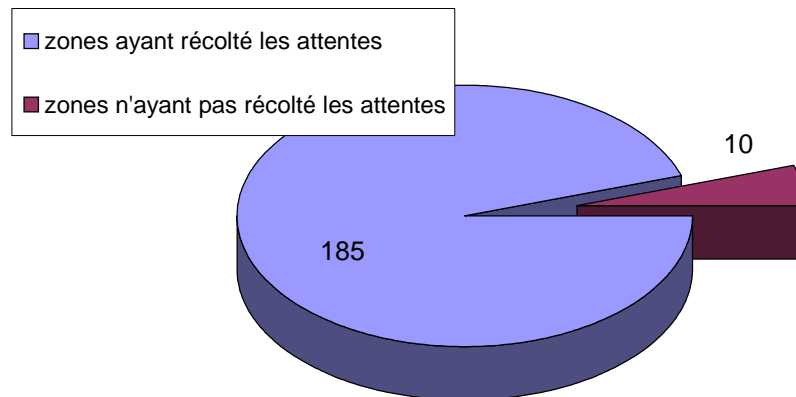


- **Cadre**

Le graphique qui suit visualise le nombre de zones qui ont récolté les attentes de leurs parties prenantes externes (autorités, partenaires, bénéficiaires de services directs, population...) pour donner une orientation à leur plan et surtout pour guider les choix adoptés en conseil zonal.

- **Graphique et commentaires**

Il est à noter que pour la plupart de ces zones, les parties prenantes et leurs diverses attentes ont été listées dans le plan, généralement sous forme d'un tableau synthétique proposé dans le manuel de rédaction. Cependant, il n'a pas été possible de dégager des informations précises ou complètes sur la manière dont cette récolte a été réalisée car cette partie du tableau n'a pas été dûment complétée par un nombre concluant de zones.



récolte des attentes des parties prenantes externes

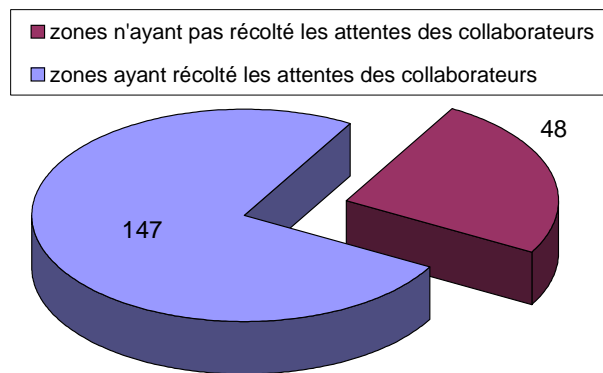
## Orientation interne – attentes des collaborateurs

- **Cadre**

Le même type de graphique est utilisé pour indiquer le nombre de zones qui ont récolté les attentes de leurs parties prenantes internes, à savoir les collaborateurs.

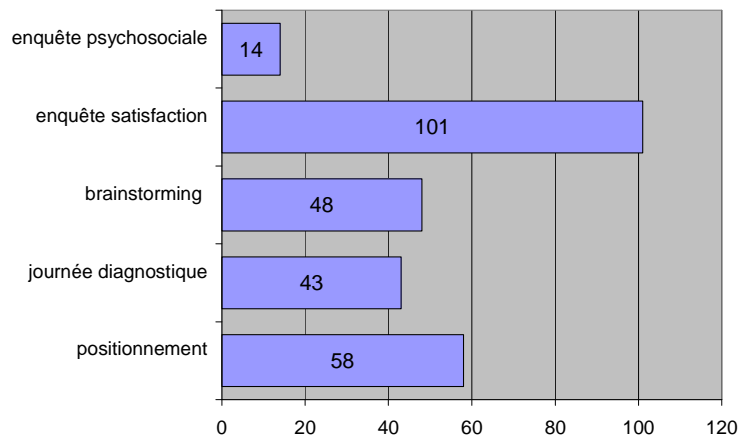
- **Graphique et commentaires**

Les attentes concernaient tant le domaine externe (phénomènes de sécurité ou d'insécurité) que le fonctionnement du corps de police.



récolte des attentes des collaborateurs

Contrairement aux données relatives aux parties prenantes externes, la banque de données nous a permis de dégager quelques informations intéressantes sur les moyens mis en œuvre en interne pour récolter l'avis des collaborateurs, en effet, ce point faisait l'objet d'une rubrique spécifique dans le manuel de rédaction. Ils sont repris dans le tableau suivant.



moyens utilisés pour la récolte des attentes des collaborateurs

### ○ Cadre

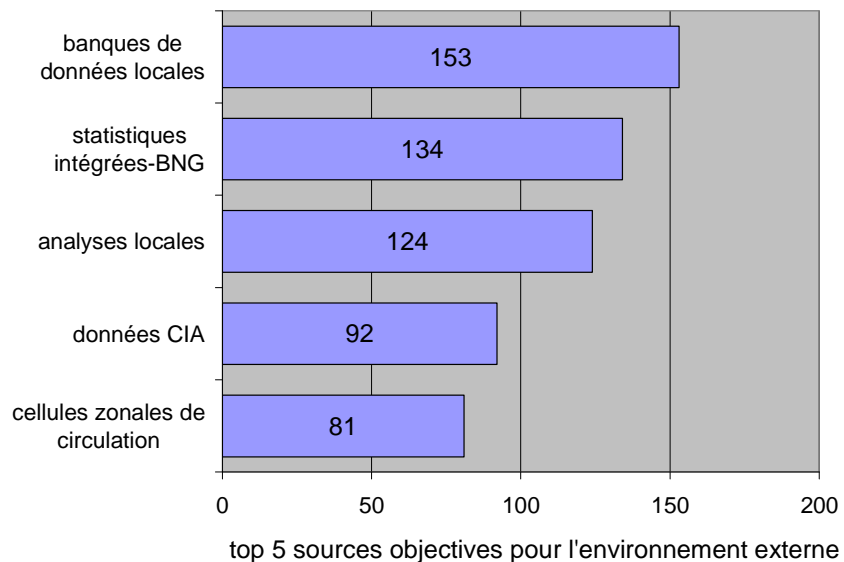
Cette rubrique traite des sources utilisées pour le scanning de l'environnement externe et interne du corps de police. On retrouve trois types de sources :

- les sources externes objectives qui sont liées à la sécurité et permettent de dégager une image de la criminalité dans la zone de police;
- les sources externes subjectives qui s'apparentent plus au ressenti et au sentiment de sécurité ou d'insécurité;
- et enfin les sources qualifiées d'internes et qui font référence à l'organisation policière proprement dite et plus précisément à son fonctionnement.

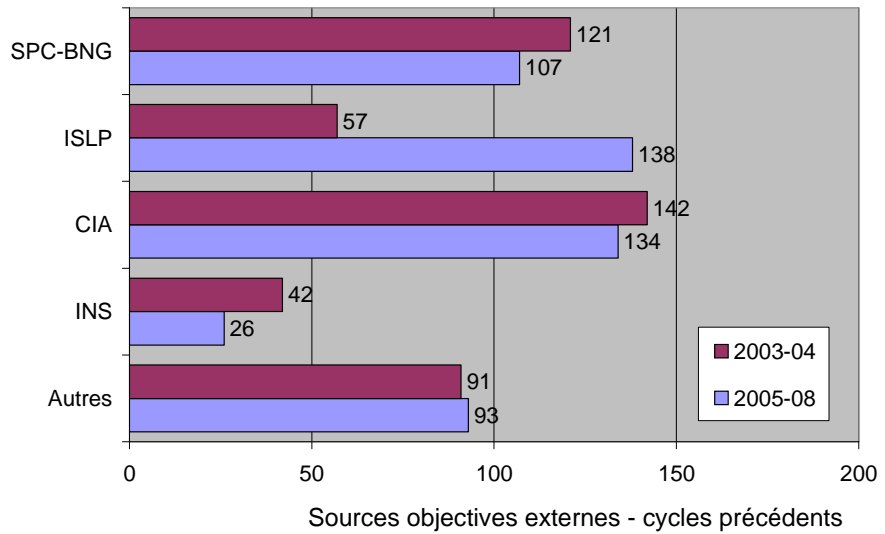
### ○ Graphique et commentaires

Les graphiques qui suivent montrent les sources les plus souvent citées et référencées dans les plans, et le nombre de zones qui y ont fait appel. On peut ainsi établir un "hit parade" des sources.

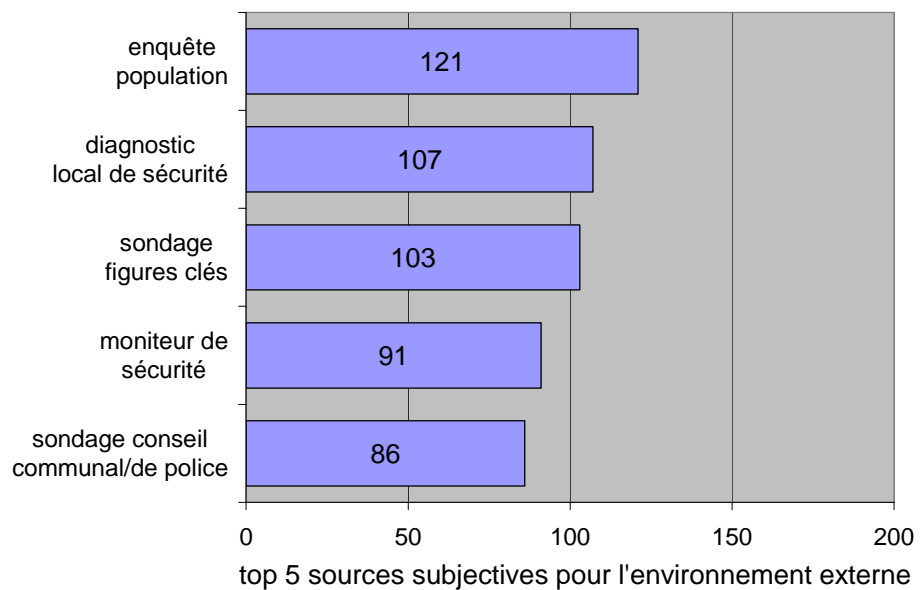
- Sources **objectives** relatives à l'environnement externe :



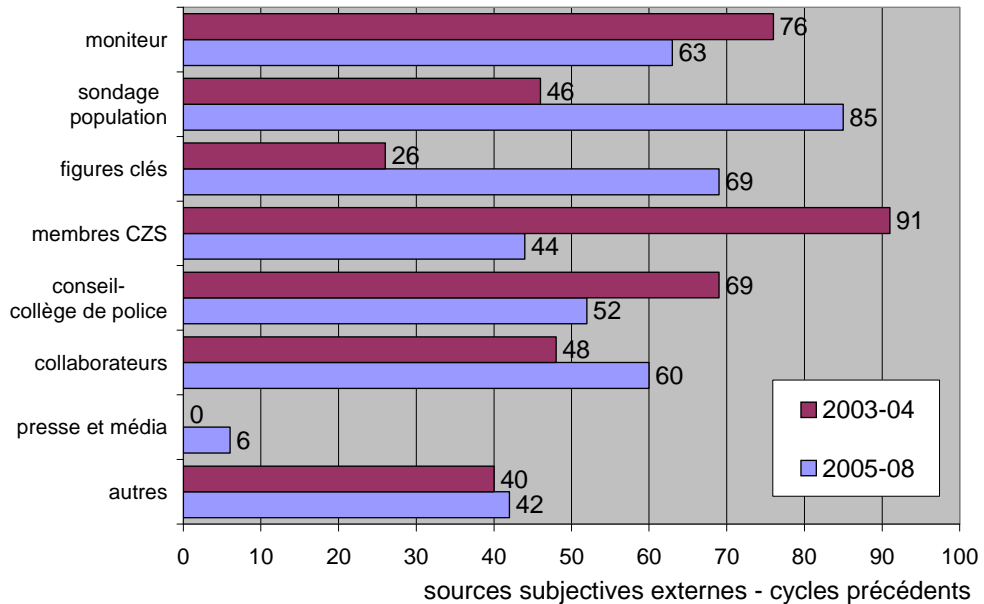
Le graphique qui suit mentionne les sources objectives externes les plus utilisées dans les cycles précédents. Notons que pour l'une des seules données comparables, le recours à la BNG, on peut constater une progression de 121 à 134 zones qui déclarent y avoir eu recours.



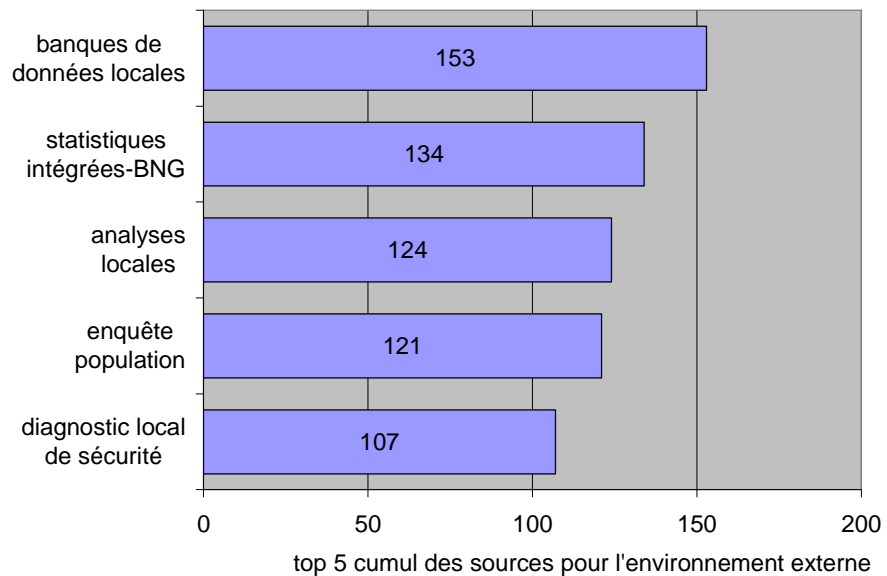
- Sources **subjectives** relatives à l'environnement externe :



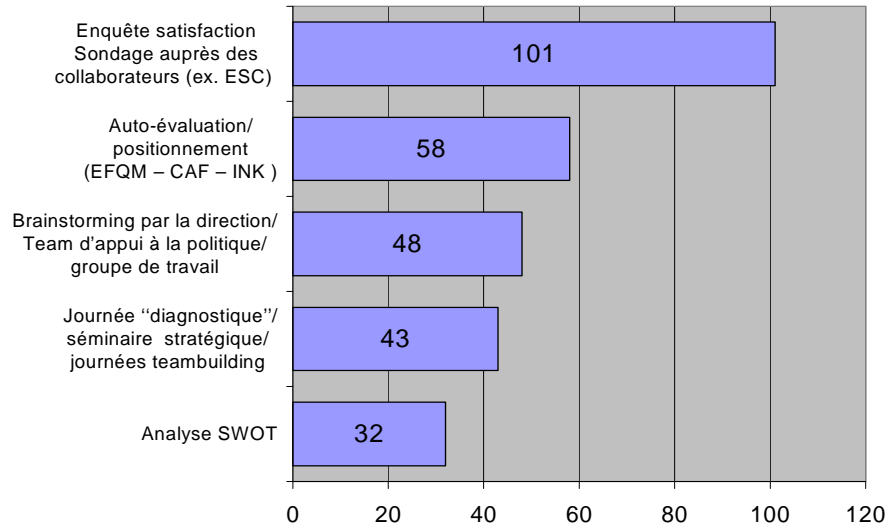
Le graphique suivant mentionne les sources subjectives externes les plus utilisées dans les cycles précédents. A noter l'intéressante progression du nombre de zones ayant eu recours à une enquête auprès de la population, de 85 zones à l'époque nous sommes passés à 121 zones pour les plans actuels. Le nombre de zone ayant sondé le conseil de police (ou communal, ou collège) est également en nette progression ; de 52 lors du précédent cycle à 86 zones y ayant eu recours pour celui-ci.



Le graphique suivant représente le cumul des sources objectives et subjectives les plus consultées pour appréhender l'environnement externe ou l'image de la criminalité de la zone.

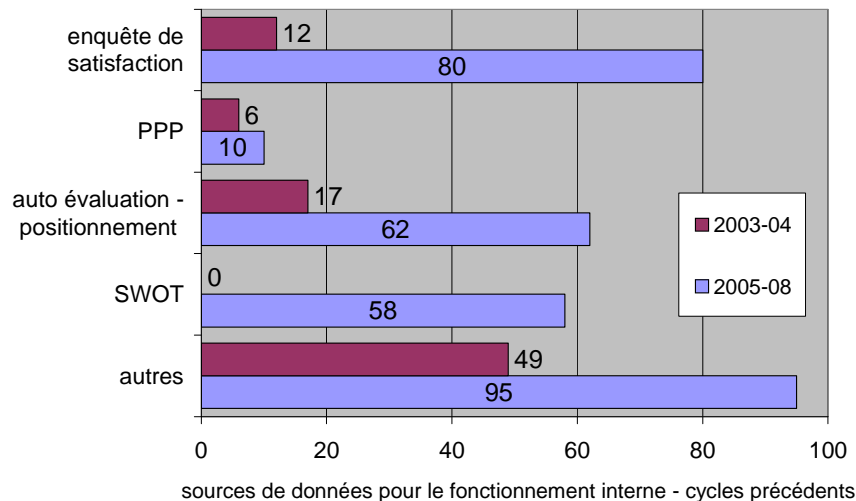


- Sources relatives à l'environnement interne du corps de police et à son fonctionnement :



Top 5 sources de données pour le fonctionnement interne

Le graphique qui suit mentionne les sources dites internes les plus utilisées dans les cycles précédents. L'information la plus intéressante à retirer de cette comparaison est sans aucun doute la part plus importante de zones qui consultent de manière structurée les collaborateurs, non seulement au travers d'une enquête de satisfaction (101 zones pour 80 dans le cycle précédent), mais également via des journées de teambuilding ou "diagnostiques" ou encore des séminaires sur la culture..., auxquels, d'après les informations reprises dans les plans zonaux, la majorité du personnel du corps de police participe.

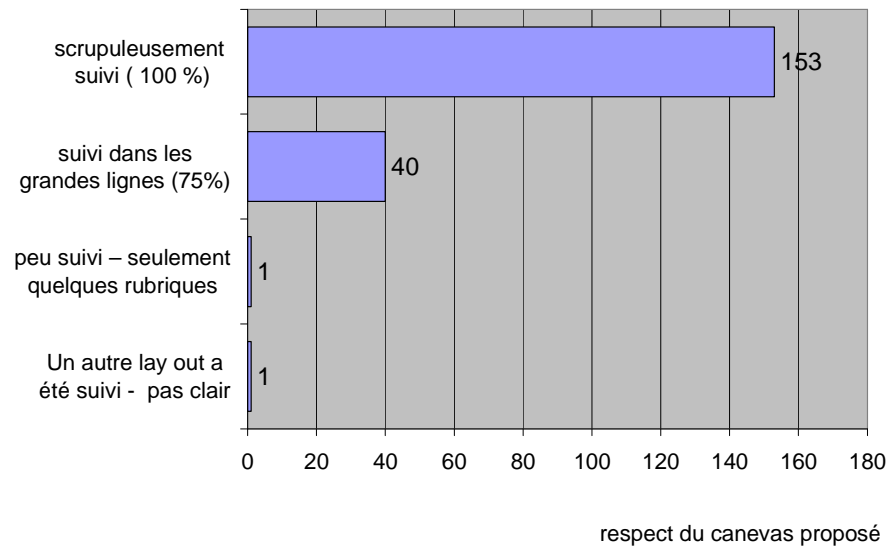


- **Cadre**

Le respect du canevas recommandé dans la circulaire PLP 44 est un critère de forme pour la recevabilité des plans. Il vise une certaine uniformité et donc une facilité de lecture et d'analyse pour les services approbateurs. Il vise également à garantir une certaine complétude des plans ainsi qu'une certaine chronologie dans les points importants.

- **Graphique et commentaires**

Le schéma suivant illustre la mesure dans laquelle ce nouveau lay out a été suivi.



Plus de 98% des PZS (soit 193 sur 195) ont été rédigés en suivant le canevas recommandé. Deux plans s'en sont visiblement écartés. A noter que lors de l'exercice précédent, 7 plans au total s'étaient écartés du manuel de rédaction.

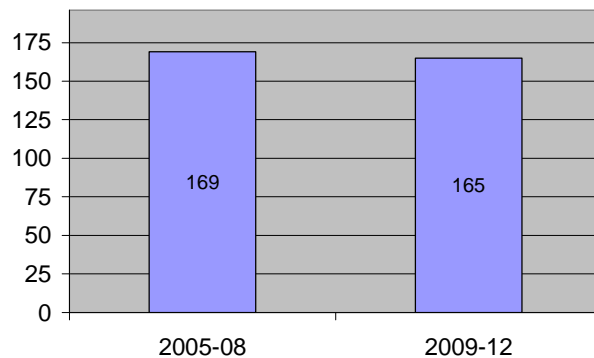
## Prise en compte des remarques fédérales relatives au plan précédent

- **Cadre**

La prise en compte effective des remarques émises par les services approuvateurs sur les plans précédents constitue au regard de la circulaire PLP 44 un important critère pouvant, le cas échéant, entraîner des difficultés dans la procédure d'approbation.

- **Graphique et commentaires**

Le graphique qui suit nous renseigne sur la prise en compte ou non de ces remarques. Il est à noter que la situation décrite dans le graphique n'a entraîné aucune décision défavorable.



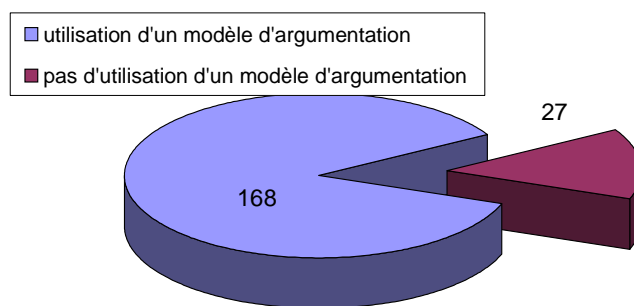
prise en compte des remarques des SPF

## Argumentation des choix

- **Cadre**

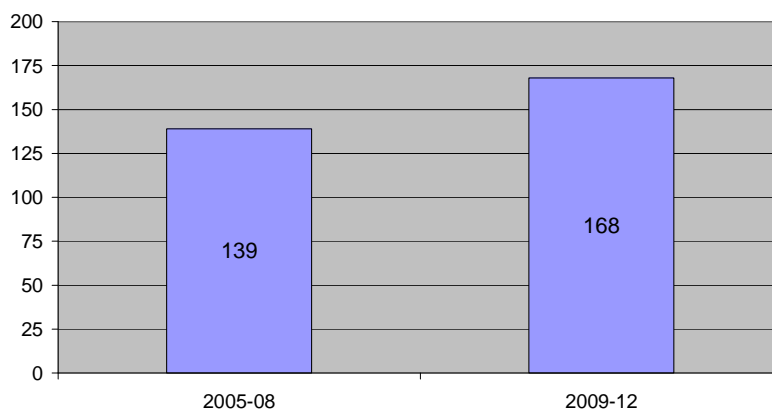
Il s'agit ici du recours à un modèle d'argumentation qui synthétise les différentes attentes et priorités de l'ensemble des parties prenantes (autorités, partenaires, collaborateurs, population, bénéficiaires de service) ainsi que les résultats du scanning et de l'analyse des environnements internes et externes. Ce modèle d'argumentation qui fixe les priorités du conseil zonal peut se présenter sous différentes formes, la plus courante étant une matrice des priorités sous forme de tableau.

- **Graphique et commentaires**



Nombre de zones ayant utilisé un modèle d'argumentation

Dans le schéma comparatif ci-dessous, on peut constater une progression du nombre de zones ayant eu recours à un modèle d'argumentation pour motiver explicitement leurs choix par rapport à l'exercice précédent : de 70 % (139 zones sur 191), on passe à 84% (168 sur 195).



le modèle d'argumentation - comparaison entre 2 cycles

## Liaison des choix avec des FCS et des indicateurs stratégiques

### o **Cadre**

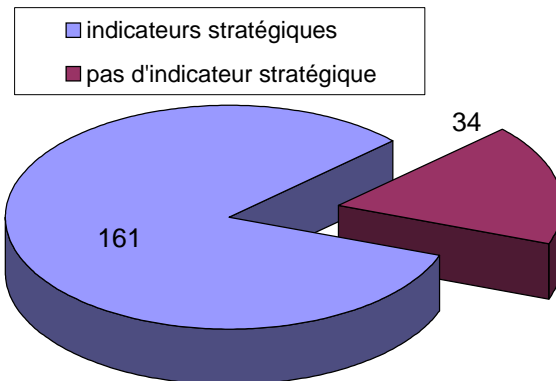
Le manuel de rédaction recommandait de lier les objectifs stratégiques formulés à deux éléments importants:

- des facteurs critiques de succès : conditions rendant possible et facilitant la réalisation des objectifs;
- des indicateurs stratégiques : indicateurs permettant d'évaluer la réalisation des objectifs à la fin du cycle.

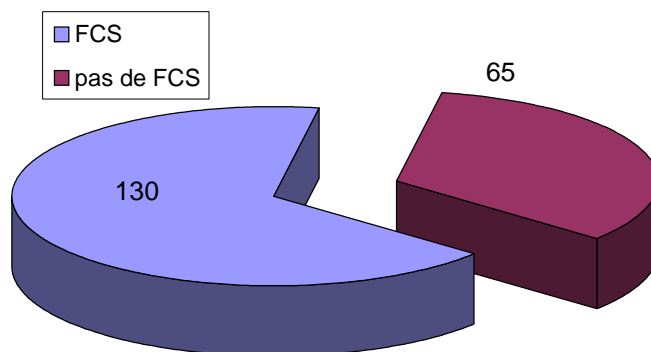
Le but était de conscientiser les autorités sur les implications et les conséquences de leurs choix.

### o **Graphique et commentaires**

Les graphiques ci-dessous illustrent la mesure dans laquelle ce développement stratégique a été réalisé et suscitent peu de commentaires.



nombre de zones ayant défini des indicateurs stratégiques



Nombre de zones ayant défini des facteurs critiques de succès

## Mission – Vision - Valeurs

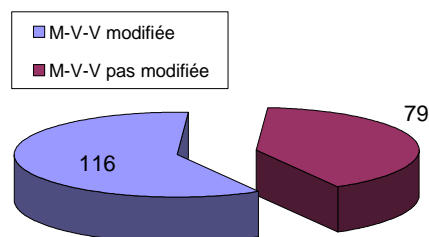
- **Cadre**

Cette rubrique du plan zonal devenue le premier chapitre pour symboliser le point de départ de toute action, doit permettre de refléter la cohérence entre les choix de politique policière et la manière dont cette politique s'inscrit dans la mission et la vision définies par le corps de police et ses parties prenantes, dans le respect des valeurs établies.

- **Graphique et commentaires**

Nous avons relevé une donnée tout à fait intéressante lors de l'analyse des plans. Près de 62% des zones (119 sur 195) ont consulté leurs parties prenantes internes et externes au sujet de la mission, de la vision et des valeurs. L'avis et les attentes recueillies ont d'ailleurs souvent mené à une adaptation de la mission statement. On peut dès lors conclure sans risque qu'un nombre important de zones a en quelque sorte "externalisé" sa MVV par un travail de consultation et d'implication de parties prenantes. La MVV devenant ainsi le fruit d'un exercice plus collectif.

Le graphique suivant indique le nombre de zones qui ont modifié leur Mission-Vision-Valeurs suite à cette consultation (et par rapport au PZS précédent).



Nombre de zones ayant modifié leur mission-vision-valeurs

## Définition de la politique – choix des objectifs stratégiques zonaux

- **Cadre**

Cette rubrique vise à établir une représentation uniquement quantitative des choix de politique policière opérés par les conseils zonaux de sécurité.

Afin de pouvoir dresser un aperçu global cohérent et synthétique, nous avons pris la liberté de procéder à une classification propre qui se limite à de grandes catégories ou de grands thèmes, le plus souvent possible cohérents avec les thèmes du plan national de sécurité. Nous ne pourrions toutefois pas éviter un certain degré d'interprétation des choix formulés dans les plans.

A noter que la grande nouveauté dans ce cycle est la disparition des dénominations "priorités" et "attentions particulières" au profit des "objectifs stratégiques".<sup>2</sup>

- **Graphique et commentaires**

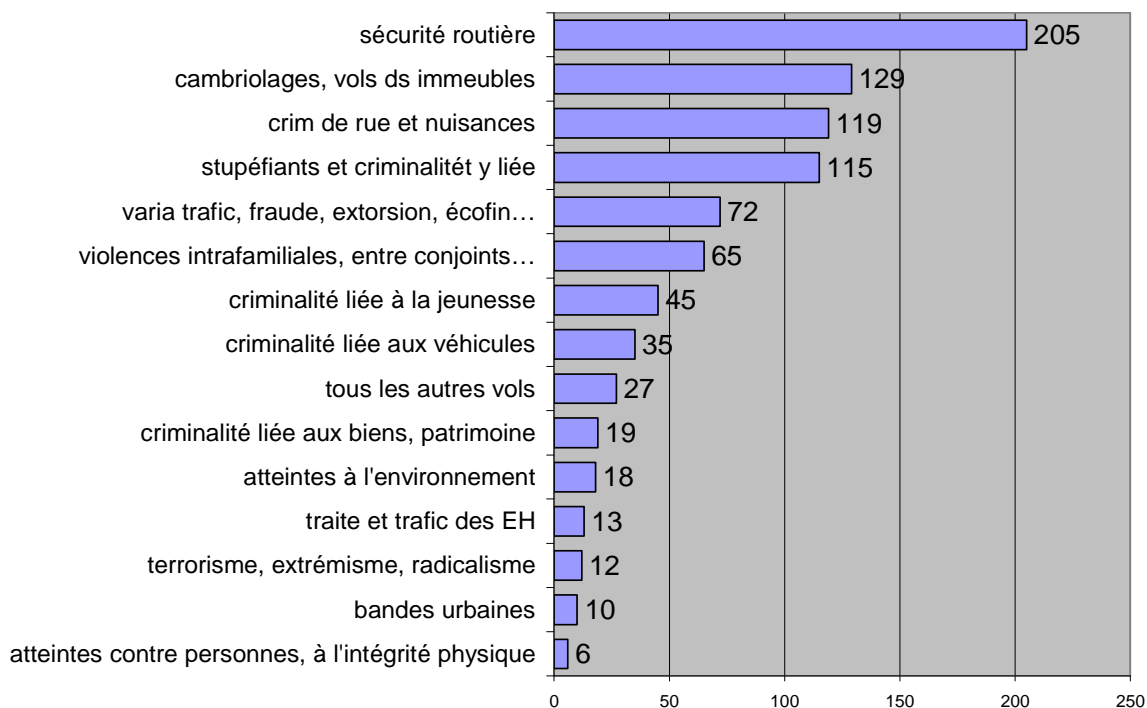
Quelques chiffres pour commencer:

Pour 195 zones prises en compte, **1355** objectifs stratégiques ont été formulés au total, dont **890** pour le domaine sécurité et qualité de vie (externe) et **465** relatifs à la dimension interne (service et fonctionnement policiers). Une zone a formulé en moyenne 7 objectifs (2 internes et 5 externes).

---

<sup>2</sup> Voir à ce propos le manuel de rédaction du PZS 2009-2012 publié en novembre 2007 sur le site [www.infozone.be](http://www.infozone.be)

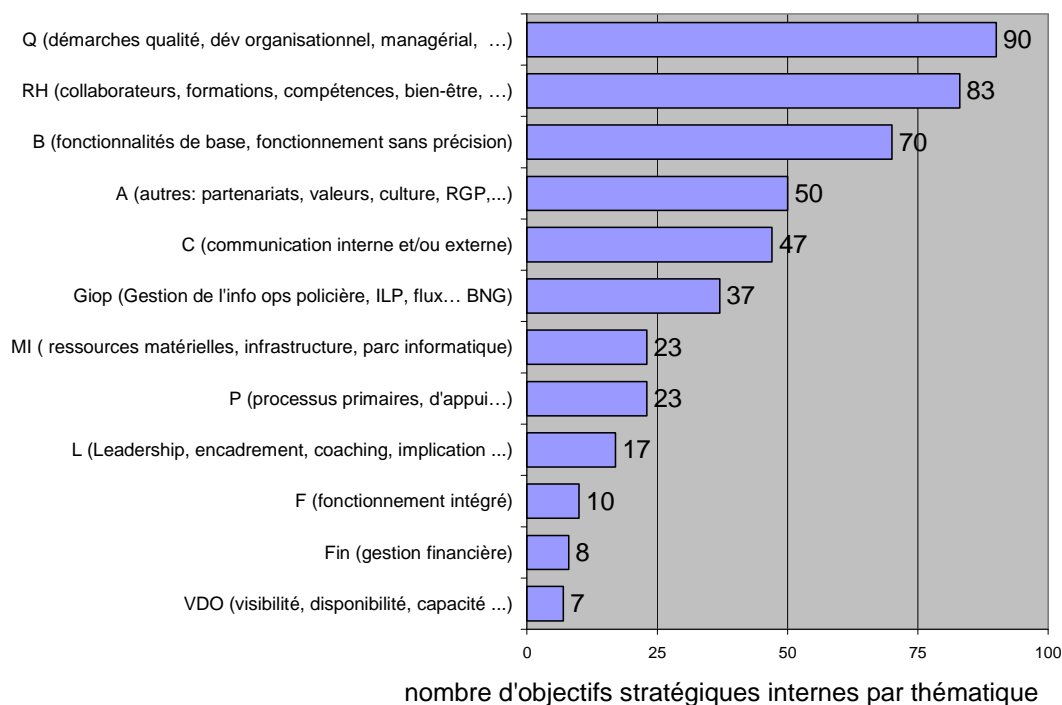
- **Objectifs stratégiques formulés dans le domaine sécurité et qualité de vie**



nombre d'objectifs stratégiques externes par thématique

Il est à noter qu'il s'agit du nombre d'objectifs formulés et non du nombre de zones. Toutefois, le hasard veut que les chiffres coïncident (nombre d'objectifs = nombre de zones) à l'exception du thème sécurité routière pour lequel 205 objectifs ont été formulés par 194 zones.

▪ **Objectifs stratégiques formulés dans le domaine service et fonctionnement policiers**



La même remarque peut être faite ici, à savoir qu'il s'agit du nombre d'objectifs formulés et non du nombre de zones. Cette fois, les chiffres ne coïncident pas toujours. Ainsi, si l'on établit un "hit parade" en nombre de zones, on obtient un classement légèrement différent :

1. Démarche qualité, développement organisationnel: 90 objectifs pour 72 zones ;
2. Ressources humaines: 83 objectifs pour 70 zones ;
3. Fonctionnement en général / fonctionnalités : 70 objectifs pour 47 zones ;
4. Communication: 47 objectifs pour 47 zones ;
5. Gestion de l'info : 37 objectifs pour 37 zones.

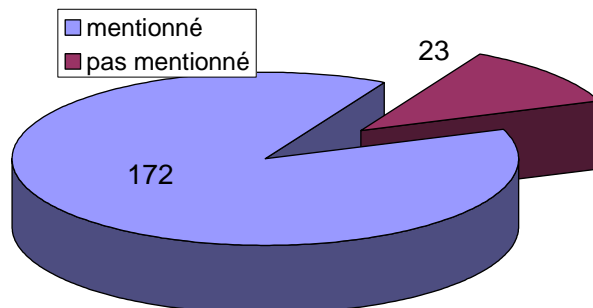
### o **Cadre**

Cette rubrique montre le lien entre les approches locales et fédérales de la sécurité. Deux rubriques du canevas du PZS actuel nous permettent de dégager deux données intéressantes:

- le lien entre les PZS 2005-2008 et le PNS 2004-2007, au travers d'une question portant sur la mesure dans laquelle la zone a contribué au PNS précédent ;
- la cohérence entre les PZS 2009-2012 et le PNS 2008-2011, au travers de l'analyse des priorités zonales actuelles.

### o **Chiffres et commentaires**

Ci-dessous les chiffres donnent une réponse à la question suivante : les zones mentionnent-elles explicitement la mesure dans laquelle elles ont contribué au PNS précédent (2004-2007).



contribution au PNS précédent

172 zones ont mentionné une contribution explicite au PNS précédent, généralement sous la forme d'une évaluation des actions entreprises pour les thèmes prioritaires dans le domaine de la sécurité et de la qualité de vie.

Les tableaux ci-dessous illustrent la cohérence avec le PNS 2008-2012. Il s'agit d'une part des thèmes stratégiques du PNS repris "à leur compte" par les zones de police au travers d'objectifs stratégiques zonaux propres, et d'autre part, outre des objectifs stratégiques, certaines zones ont explicitement mentionné une contribution locale aux phénomènes du PNS sous la forme par exemple d'une participation active à des plans d'arrondissement, et ce, au travers du travail régulier.

Aucune information pertinente ne peut être relevée concernant l'aspect fonctionnement interne.

- ***Phénomènes du PNS repris "à leur compte" par les zones via des objectifs stratégiques zonaux prioritaires***

<b>Phénomènes du PNS 2008-2007</b>	<b>Nombre de zones</b>
1. Violence grave (NB : interprétation des auteurs: sont repris ici les objectifs stratégiques zonaux "bandes urbaines" et la criminalité considérée comme "violente" par les zones)	19
2. Violence intrafamiliale et conjugale	65
3. Délits contre la propriété et itinérants	148 129 cambriolages + 19 atteintes contre les biens "en général" tel que mentionné dans les PZS
4. Ecofin grave (dans son aspect local)	3
5. Drogues	115
6. Crim ICT grave	0
7. Environnement grave	18
8. Terrorisme	12
9. Traite et trafic EH	13
10. Criminalité juvénile	45
11. Nuisances et criminalité de rue	119
12. Criminalité sur la route	194

- ***Phénomènes du PNS pour lesquels une contribution explicite via le travail régulier est mentionnée***

<b>Phénomènes du PNS 2008-2007</b>	<b>Nombre de zones</b>
1. Violence grave	50
2. Violence intrafamiliale et conjugale	26
3. Délits contre la propriété et itinérants	49
4. Ecofin grave	39
5. Drogues	45
6. Crim ICT grave	57
7. Environnement grave	53
8. Terrorisme	69
9. Traite et trafic EH	67
10. Criminalité juvenile	46
11. Nuisances et criminalité de rue	6
12. Criminalité sur la route	9

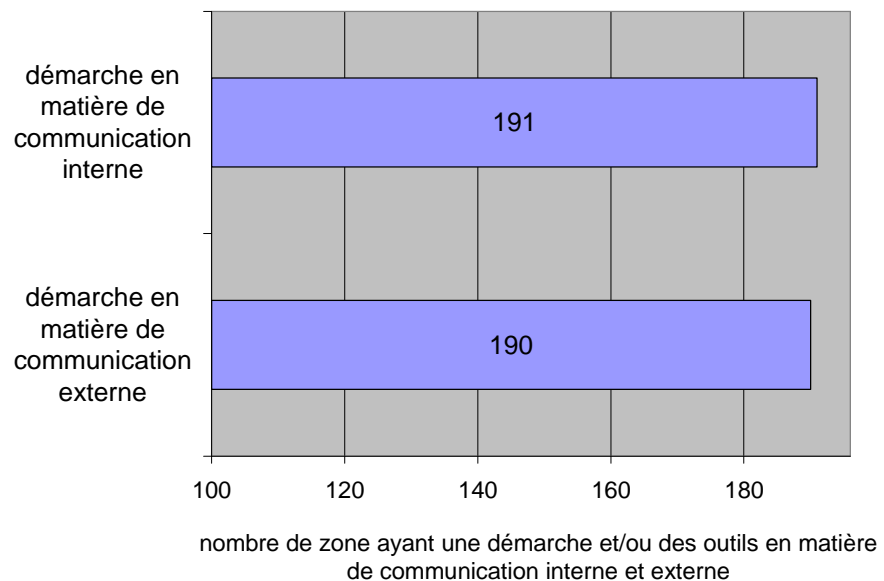
- **Cadre**

Il s'agit d'un nouveau chapitre du plan zonal de sécurité qui traite de la politique de communication interne et externe au niveau local. Une politique qui participe pleinement à une gestion optimale dans le cadre de l'excellence dans la fonction de police.

- **Graphique et commentaires**

Dans cette matière aucune comparaison ne peut être faite avec le rapport précédent qui pour ce point fournissait des données limitées en matière d'information à la population.

Les données reflètent une démarche réfléchie de la communication vers les parties prenantes externes et internes pour laquelle les zones ont mis en place des outils concrets avec un plan de communication structuré.



Il nous semble important d'ajouter, qu'outre une politique de communication structurée, un nombre non négligeable de zones ont formulé un objectif stratégique dans ce domaine et comptent dans les 4 ans développer un plan d'action spécifique en matière de communication. Cette donnée concerne **47 zones**.

## Cadres du personnel

Les données relevées dans les plans zonaux ne nous permettent pas de fournir une image actuelle de l'ensemble des cadres opérationnel et CaLog dans les zones de police. En effet, pour certains, les données ont été relevées pour l'année 2007, pour d'autres, au 1er semestre 2008, voire plus tard dans l'année. De plus, entre le moment du relevé des données dans les plans zonaux (entre août 2008 et juin 2009) et la rédaction du présent rapport (septembre et octobre 2009), la situation aura plus que certainement évolué suite aux divers cycles de mobilité notamment. Pour obtenir un aperçu pertinent et le plus actuel possible de ces chiffres, nous renvoyons le lecteur aux données morphologiques relevées chaque année par le service ad hoc. Fin 2009, les chiffres complets pour l'ensemble des zones, pour l'année 2008, seront connus, mis à jour et communiqués.

## Normes minimales d'organisation et de fonctionnement

- **Cadre**

Cette rubrique traite des normes minimales d'organisation et de fonctionnement telles que définies dans l'A.R. du 17 décembre 2001 (et dans la circulaire PLP 10), et qui visent à garantir un service minimum équivalent à la population. Nous examinerons la mesure dans laquelle ces normes sont respectées pour les 6 fonctionnalités de base. Quant à la 7ème fonctionnalité "circulation et contrôle de la circulation", préconisée depuis un certain temps déjà<sup>3</sup>, elle ne sera pas abordée étant donné qu'au moment de l'écriture de ce rapport, elle n'est pas encore devenue officielle. Les données recueillies permettent une comparaison avec le cycle précédent. Nous tenons toutefois à rappeler qu'une certaine prudence s'impose puisque les données 2009-12 portent sur 195 plans et non 196, puisque l'un manque toujours à l'appel au moment de la rédaction de ce rapport.

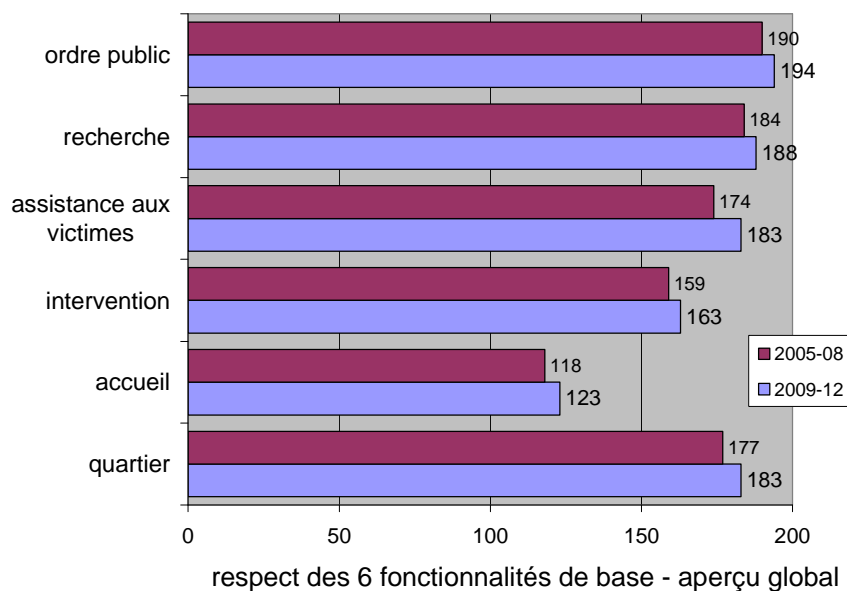
---

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

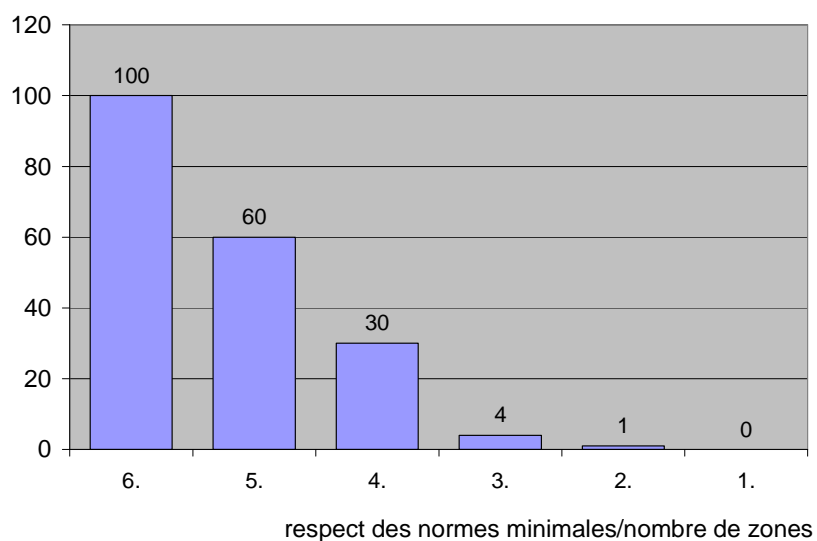
- **Graphique et commentaires**

- **Respect des normes – vision globale**

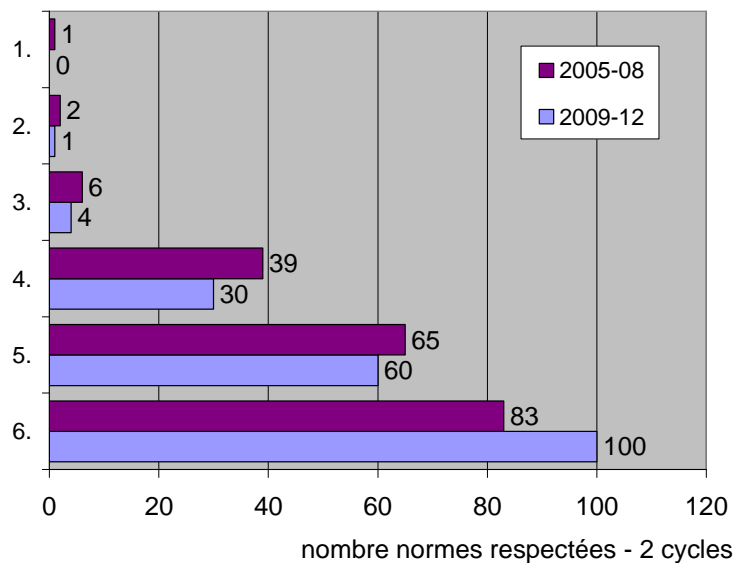
Le graphique suivant synthétise le nombre de zones qui déclare respecter à la lettre les normes relatives aux différentes fonctionnalités de base, et ce, au niveau national. On notera une augmentation de ce nombre pour l'ensemble des fonctionnalités.



On trouve ici le nombre de zones qui respecte "stricto sensu" l'ensemble des 6 normes, puis 5 normes, puis 4, et ainsi de suite. Le deuxième graphique compare les deux cycles.

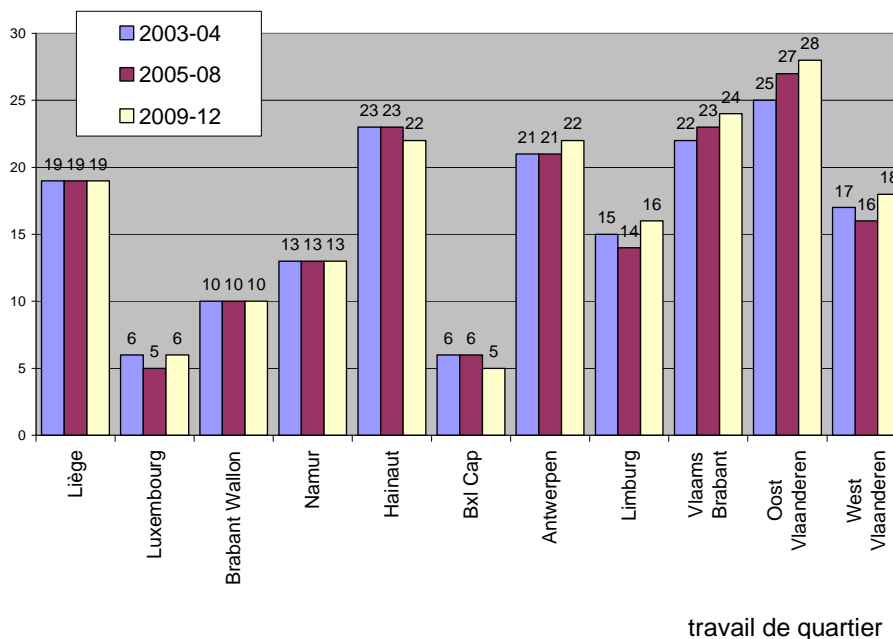


- **Comparaison des deux cycles**

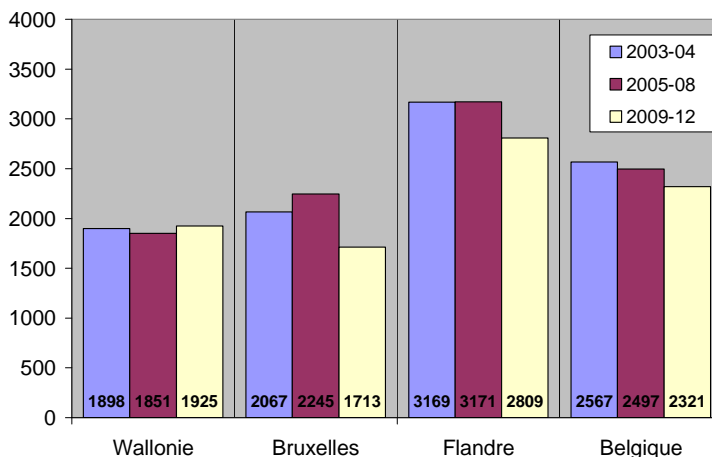


- **Respect des normes – fonctionnalité “travail de quartier”**

Le graphique suivant permet de comparer les trois cycles pour chacune des provinces et pour la Région de Bruxelles Capitale. Attention, les données 2003-4 portaient sur l’analyse de 196 plans, les données 2005-8 sur 194 et celles de 2009-12 sur 195 plans.



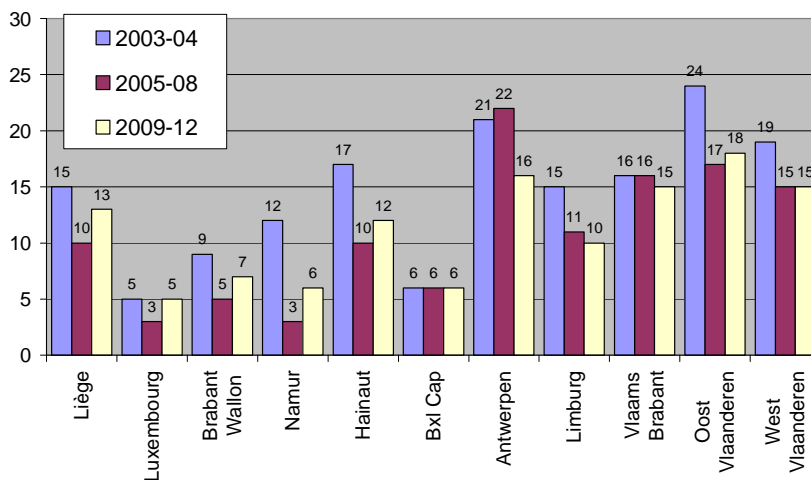
Le graphique suivant permet de visualiser le nombre d'habitants par agent de quartier dans les trois régions et permet de comparer les trois cycles. La moyenne nationale évolue peu et se situe toujours autour de 2500 habitants par agent de quartier.



**Norme moyenne (habitants par agent de quartier)**

▪ **Respect des normes – fonctionnalité "accueil"**

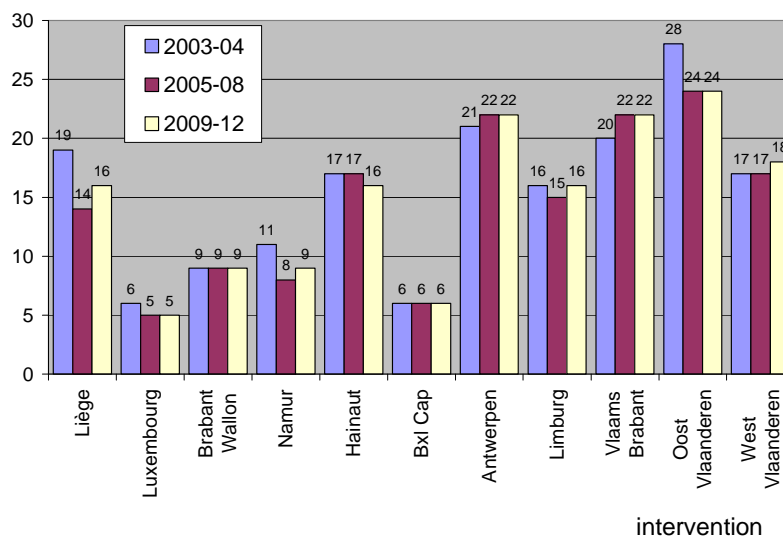
Le graphique suivant montre une tendance à l'augmentation du nombre de zones qui respecte cette norme stricto sensu. Pour les autres, à l'instar de ce qui s'est passé dans les autres cycles, il faut nuancer la diminution. En effet certaines zones déclarent avoir organisé leur accueil en fonction des besoins réels de leur population, besoins qui ont été récoltés et analysés. Ce qui a souvent entraîné une diminution du nombre d'heures d'ouverture et de présence physique dans le poste central au bénéfice d'autres postes, expliquant ainsi le non-respect "à la lettre" de cette norme.



accueil

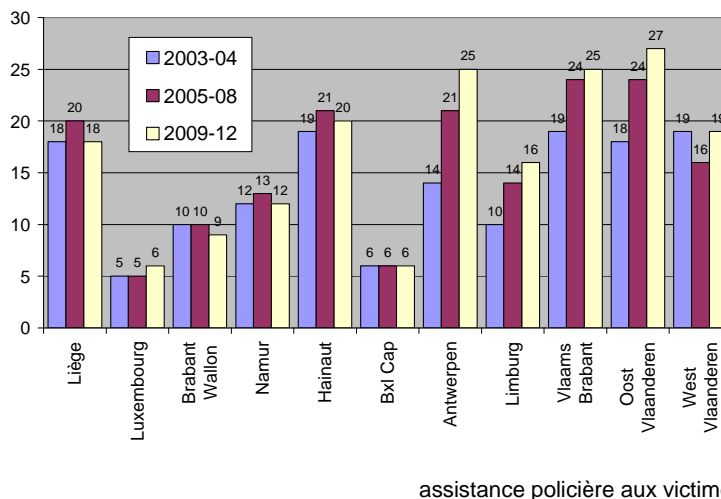
▪ **Respect des normes – fonctionnalité “intervention”**

L'évolution pour cette fonctionnalité est peu sensible par rapport au cycle précédent. L'origine du non-respect est quant à elle toujours la même, à savoir le niveau d'engagement de l'équipe de pointe (84h par semaine).



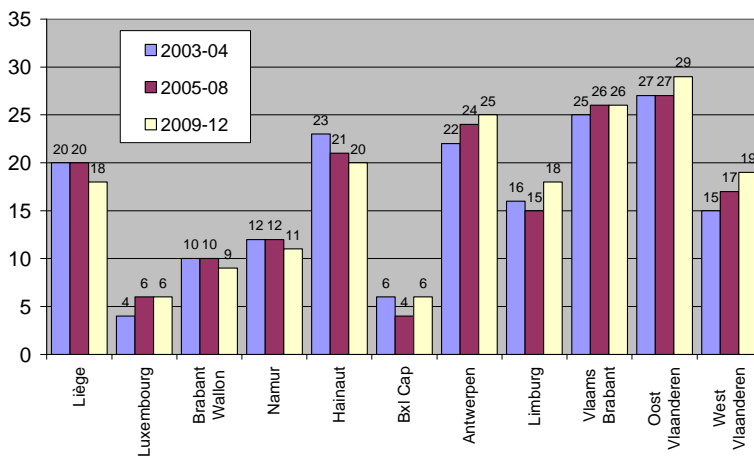
▪ **Respect des normes – fonctionnalité “assistance policière aux victimes”**

Il est assez étonnant de constater dans le graphique qui suit, une légère tendance à la baisse en Région Wallonne (sauf en province du Luxembourg qui augmente), un statu quo à Bruxelles, et une nette augmentation en Région Flamande. Nous n'avons pas pu trouver d'explication rationnelle à ce phénomène. Notons que 4 provinces font un score de 100%, et que toutes les autres sont au-delà de 85% de zones respectant la norme.



- **Respect des normes – fonctionnalité “recherche locale et enquête locale”**

Le même genre de phénomène peut s’observer pour la fonctionnalité recherche qui voit une légère diminution pour la Région Wallonne (sauf pour la province du Luxembourg qui stabilise à 6 zones sur 6), et une augmentation pour les Régions Bruxelloise et Flamande pour lesquelles toutes les zones (sauf celles du Brabant Flamand) déclarent respecter cette norme.

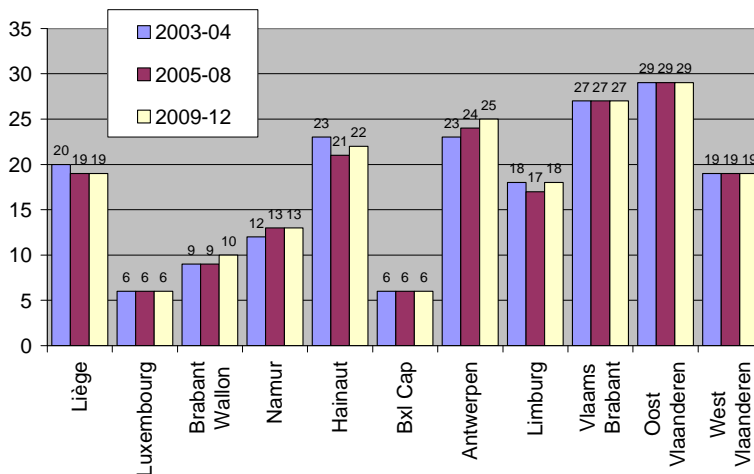


recherche locale et enquête locale

- **Respect des normes – fonctionnalité “maintien de l’ordre public local”**

Bien que pour cette fonctionnalité spécifique, l’A.R. ne stipule pas de norme minimale en tant que telle, les efforts à déployer dans cette matière y sont décrits, notamment une permanence d’un Officier de police administrative et de police judiciaire.

On peut noter que presque toutes les provinces présentent un score de 100% à l’exception de deux, dont l’une est incomplète puisqu’un plan manque toujours à l’appel au moment de la rédaction du rapport.



maintien de l'ordre public local

## Autres services opérationnels et/ou fonctionnalités

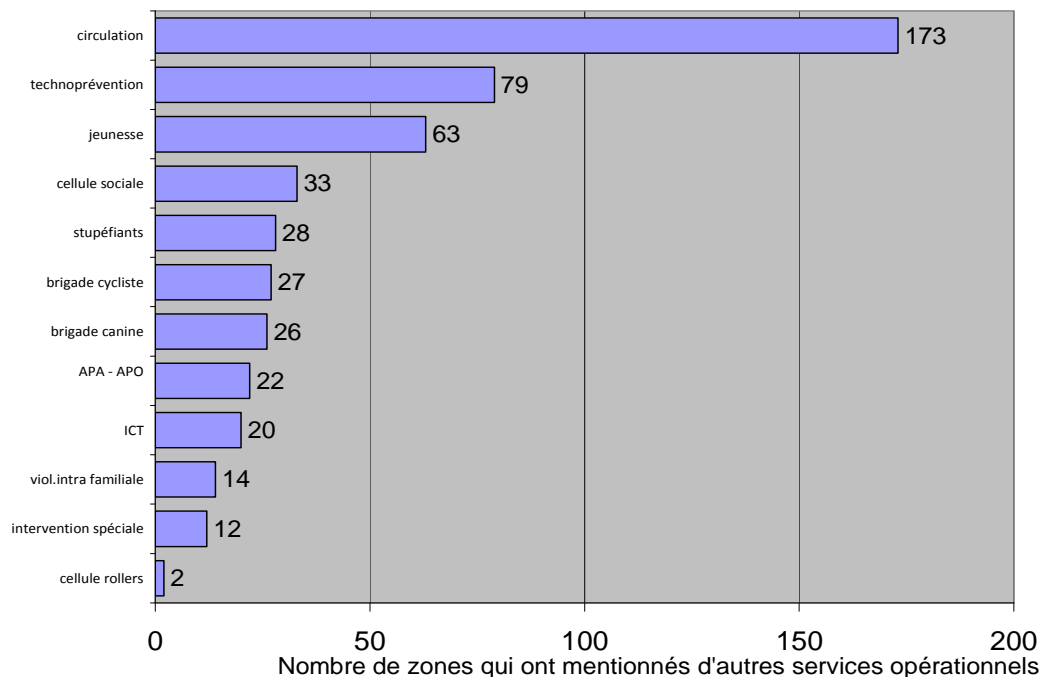
- **Cadre**

Cette rubrique examine les autres fonctionnalités et/ou services opérationnels développés dans les zones de police. Elle permet de visualiser les services les plus fréquemment mis sur pied et décrits dans les plans zonaux.

- **Graphique et commentaires**

Les données concernent le nombre de zones ayant mentionné et décrit un autre service et/ou une autre fonctionnalité, et qui identifient ce service ou cette fonctionnalité autre que celles de base.

A noter que tous les plans zonaux reçus mentionnent au moins un service opérationnel (autre que ceux de base).



## Approche processus

Ce point ne fait l'objet d'aucun graphique ou commentaire, étant donné que 2% des zones ont déclaré de manière non équivoque avoir développé une première approche ou démarche de travail orienté "processus".

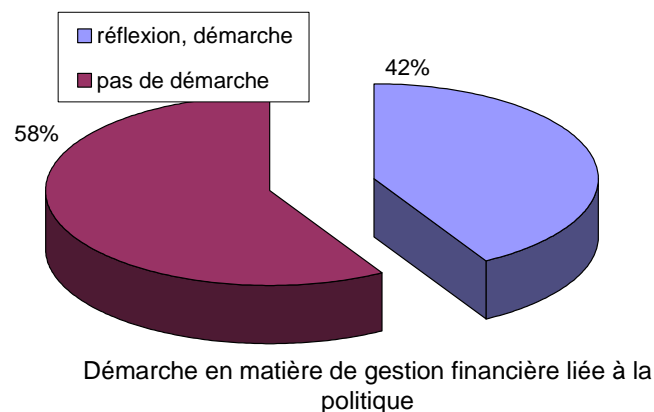
## Amorce d'une réflexion sur la gestion financière couplée au cycle de politique policière

- **Cadre**

Ce point traite d'une réflexion sur une harmonisation au niveau local de la gestion financière et de la politique policière.

- **Graphique et commentaires**

Le pourcentage ci-dessous montre que presque la moitié des zones ont déjà entamé une réflexion dans ce domaine, ce qui semble indiquer à tout le moins un intérêt marqué pour ce couplage des cycles au niveau local.



## Accords et protocoles de coopération

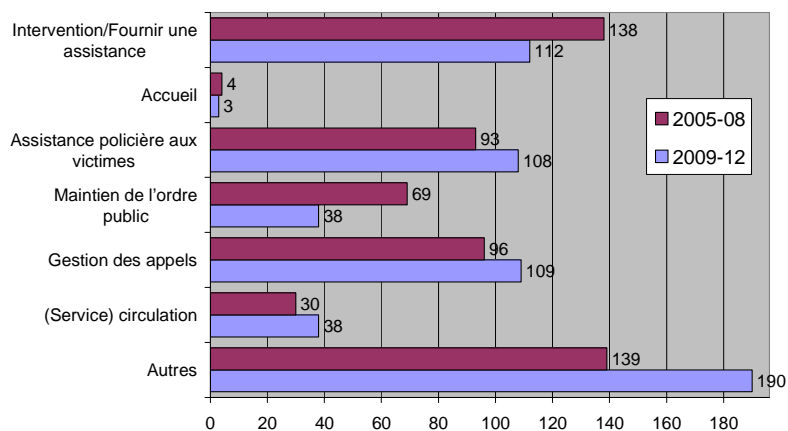
### ○ Cadre

Il s'agit ici d'une rubrique traitant des protocoles de coopération conclus entre zones de police et/ou certains services de la police fédérale dans le but d'exécuter des missions inter-zonales et supra-locales telles que stipulées dans la circulaire PLP 27<sup>4</sup>. A noter que les données sont basées sur les PZS actuels et ne coïncident pas avec les informations publiées sur le site infozone en la matière. Cette différence trouve son explication dans le fait que les protocoles ne sont pas toujours transmis à CGL de manière régulière, les modifications ou abrogations ne nous sont pas toujours communiquées.

### ○ Graphique et commentaires

Pour l'ensemble du pays (toutes les zones moins une), un total de **2767** accords ont été signés, dont **1967** portant sur des domaines opérationnels, et **800** sur des domaines non opérationnels. Le graphique nous montre pour les deux cycles une comparaison du nombre de zones engagées dans un protocole de type formel. Les catégories sont celles reprises dans la circulaire PLP 27.

#### ▪ Domaine opérationnel :

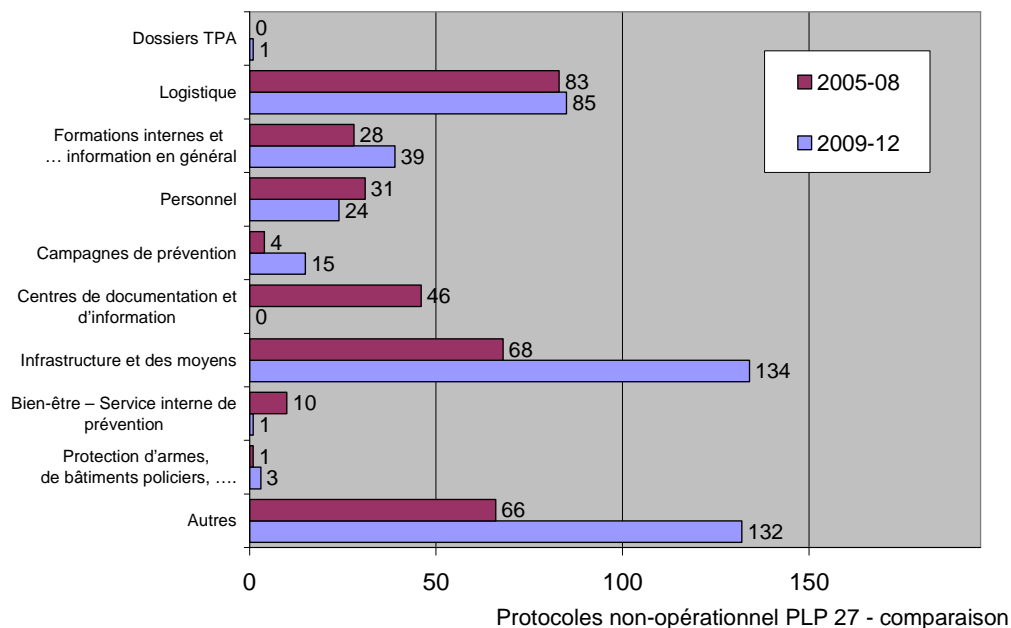


Protocoles opérationnels PLP 27 - comparaison avec le cycle précédent

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

Pour les deux cycles, le thème opérationnel qui rassemble le plus de zones se trouve dans la rubrique "autre" prévue dans la PLP 27 et qui concerne les thématiques suivantes (telles que mentionnées dans les PZS) : *appui réciproque global, protocole global pour les domaines opérationnels, service judiciaire intégré, criminalité liée aux véhicules, drogues et hormones, délits violents, cambriolages et recels, trafic d'êtres humains et prostitution, criminalité locale, vols à mains armées, faits de corruption, audition (vidéo) filmée de mineurs, techniques spéciales d'enquête, enquêtes de police scientifique, enquêtes pénales suite à l'exécution d'une enquête interne, événements judiciaires exceptionnels, contrôles de grande ampleur, surveillance et transferts des détenus, réseau d'information de quartier, protection des médecins, MFO's, collecte et échange de l'information judiciaire, documentation de police administrative, documentation de police judiciaire, échange d'information, répartition des tâches entre police locale et SJA.*

▪ **Domaine non opérationnel :**



Pour le domaine non opérationnel, le thème principal est l'utilisation de l'infrastructure et des moyens pour lequel 134 zones ont conclu un accord de coopération. Vient ensuite le thème "autres" qui concerne les thématiques suivantes (telles que mentionnées dans les PZS) : *protocole global pour les domaines non opérationnels, collaboration inter zonale sans précision, développement de la politique, analyse stratégique, discipline, comité P, répartition des tâches en territoire portuaire, fiches "hôtels".*

## Affectation de la capacité disponible

L'analyse des plans ne nous permet pas de donner des informations pertinentes en la matière. En effet le tableau de calcul de capacité fourni dans le manuel de rédaction des plans a très peu été utilisé par les zones ou l'a été de manière très incomplète, chacune ayant sa propre méthode et ses propres critères de calcul. Toute donnée que l'on pourrait en retirer serait le fruit d'une interprétation des rédacteurs et serait plus que lacunaire.

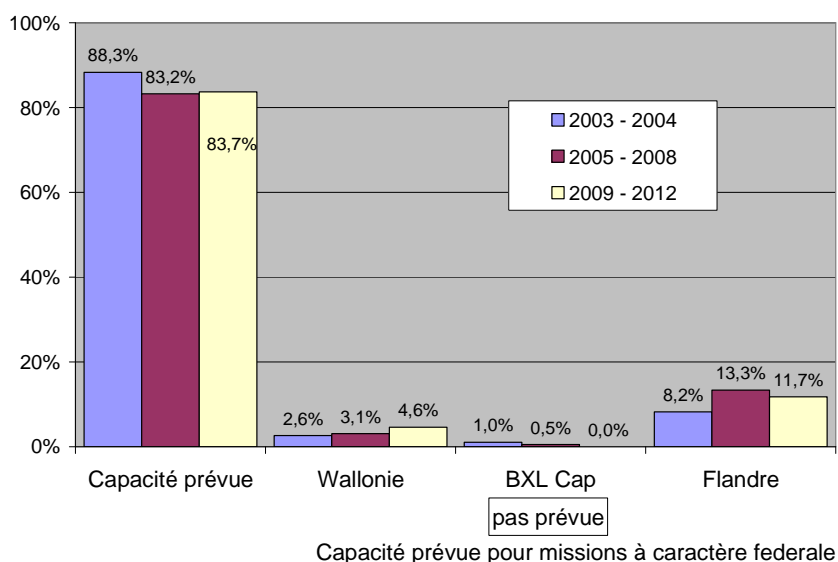
## Missions et tâches à caractère fédéral

### ○ Cadre

Ce point traite de la contribution de la police locale à l'exécution des missions à caractère fédéral telle que stipulée dans l'article 36 3° de la LPI. Il s'agit notamment de répondre à un certain nombre de directives contraignantes du Ministre de l'Intérieur et/ou de la Justice, certaines faisant l'objet d'une "MFO".

### ○ Graphique et commentaires

Le graphique illustre la mesure dans laquelle les plans mentionnent une contribution au travers d'une capacité explicitement prévue pour les missions et tâches à caractère fédéral, et ce pour les trois cycles :



## Missions et tâches en faveur de tiers

Cette rubrique nous informe sur le nombre de zones qui ont mentionné un engagement de personnel pour mener à bien des tâches en faveur de tiers, c'est-à-dire des tâches que les zones considèrent comme supplémentaires à celles dévolues à la fonction de police de base classique et des missions à caractère fédéral.

73 zones (soit 37%) déclarent participer à ce type de tâche. Parmi les activités les plus souvent citées, on trouve en premier lieu un accompagnement des huissiers de justice (pour 21 zones), des activités liées à la prévention en matière de stupéfiants (pour 8 zones), et des activités de partenariat liées à la prévention en matière de sécurité routière (pour 8 zones), les autres activités citées concernent un nombre anecdotique de zones et ne sont pas reprises ici.

## Avancées par rapport aux réflexions et recommandations du cycle précédent

Cette rubrique fait le point sur les recommandations et les difficultés relatives au cycle précédent et examine leur évolution.

- **Timing PZS**

Le rapport précédent faisait le constat d'une difficulté importante pour respecter le délai d'introduction des plans auprès des autorités fédérales concernées. Ce délai était fixé au 1er août. Depuis, cette date butoir a changé puisque les zones ont été invitées à déposer leur projet de plan entre le 1er et le 30 septembre. D'après le service de la Direction de la Sécurité locale intégrale, qui est le guichet unique de réception des plans au Service Public Fédéral, là où précédemment moins de 40% des zones parvenaient à tenir le délai de dépôt, cette fois, plus de 62% des zones ont rentré leur projet dans les délais fixés par la circulaire PLP 44.

- **Sources**

Par rapport aux sources utilisées pour le scanning et l'analyse de l'environnement externe et interne du corps de police, on se rend compte que lors de ce cycle, les zones ont largement impliqué leurs parties prenantes externes (figures clés, conseil communal/de police...). On note également une nette progression du nombre de zones qui ont eu recours à un sondage de la population. En ce qui concerne l'environnement interne, on constate qu'un nombre croissant de zones consultent de manière plus structurée et plus systématique les collaborateurs dans leur ensemble, non seulement via des enquêtes de satisfaction classiques, mais également au travers de journées participatives telles que des journées de teambuilding, des journées thématiques sur la culture, des séminaires... .

- **Lay out**

Le canevas a évolué. Pour faire suite aux recommandations du cycle précédent, un groupe de travail national s'est mis sur pied pour améliorer le manuel de rédaction et le canevas du plan zonal de sécurité, et ce pour continuer d'encourager un maximum de zones dans la voie de la gestion optimale. Plus de 98% des zones ont suivi le canevas recommandé.

- **Prise en compte des remarques fédérales sur le PZS précédent**

Le rapport précédent préconisait une révision de la procédure d'approbation (PLP 35) et des critères d'approbation qu'elle énonçait comme "déterminants" pour la décision finale. La procédure a effectivement été adaptée, visant notamment une simplification administrative et une plus grande facilité pour les zones de police. Les critères d'approbation quant à eux n'ont quasiment pas changé. Le constat est le même, les 30 zones qui n'ont pas tenu compte des remarques sur leur plan zonal précédent, n'ont pas fait l'objet d'une décision défavorable.

- **Evaluation du PZS précédent**

Grâce au nouveau canevas, une petite évaluation est présente à chaque chapitre du plan zonal actuel. Ce qui implique qu'à chaque étape de la construction du plan, des leçons ont été tirées.

- **Rapport technique DirCo**

Le rapport précédent faisait déjà état du peu de succès de ce projet. Il a été abandonné depuis.

- **Mission-Vision-Valeurs & Stratégie**

Deux données peuvent être relevées, d'une part l'externalisation de la MVV, de par l'implication des parties prenantes dans son élaboration, et d'autre part, l'abandon de la notion de stratégie, ce développement stratégique étant présent dans le chapitre relatif aux objectifs stratégiques.

- **Community Policing et démarche qualité**

Cette rubrique n'allait pas plus loin qu'un simple constat du degré d'intérêt au travers de la lecture des plans. Depuis la parution de la vision de l'Excellence dans la fonction de police, ainsi que le développement du nouveau canevas pour le plan zonal qui traduit l'un des piliers de cette vision d'excellence, à savoir la gestion optimale, cette rubrique n'avait plus lieu d'être.

- **Définition de la politique - Choix stratégique au niveau zonal**

La grande nouveauté par rapport au cycle précédent, c'est la disparition des dénominations "priorités", "attentions particulières" et "marge de manœuvre". Il s'agit à présent de formuler des objectifs stratégiques (tous prioritaires) à réaliser au travers de plans d'action, au moyen d'une capacité que l'on va dégager ou orienter ou encore au travers du travail régulier. Comme pour les autres cycles, les zones ont formulé leurs choix dans des termes librement choisis. Un travail de classification s'est donc avéré nécessaire pour fournir des statistiques. Cette classification n'est donc pas exempte d'un certain degré d'interprétation. Toutefois les phénomènes retenus ne diffèrent pas vraiment des cycles précédents (sécurité routière, cambriolages, criminalité de rue et nuisances, stupéfiants...). Il en va de même pour la dimension interne pour laquelle on retrouve les démarches qualité, la communication, le fonctionnement en général et les ressources humaines.

- **Cohérence avec le PNS**

Dans cette rubrique, on constate que les phénomènes du PNS dans lesquels s'inscrivent les zones sont logiquement, et comme par le passé, ceux sur lesquels elles peuvent avoir une "prise" au niveau local.

- **Communication à la population**

Il s'agissait d'une donnée importante pour laquelle le constat n'était pas favorable dans le cycle 2005-8. La raison invoquée était alors l'absence d'une rubrique spécifique dans le manuel de rédaction du PZS. Cette lacune a été corrigée puisqu'un chapitre entier est à présent consacré à l'aspect communication dans son ensemble, aussi bien en interne qu'en externe. Ce chapitre a été complété et développé par une immense majorité des zones. Ajoutons qu'outre ce chapitre, 47 zones ont formulé un objectif stratégique spécifique en matière de communication interne et externe.

- **Cadres du personnel**

Nous évoquions déjà les difficultés pour disposer de chiffres récents. En effet, les plans étaient déposés à des moments différents, et les données zonales arrêtées à des dates parfois bien éloignées les unes des autres. Ainsi nous ferons la même remarque que lors du cycle précédent, à savoir que les chiffres les plus fiables et actuels que l'on peut obtenir en matière de cadres se trouvent au service morphologie locale (actuellement à CGL), qui procède à une mise à jour annuelle.

- **Normes minimales d'organisation et de fonctionnement**

Pour les raisons évoquées au chapitre 4, nous ne parlerons pas ici de la future 7ème fonctionnalité de base (voir rubrique suivante). L'aperçu global permet de visualiser une nette progression du nombre de zones respectant les normes minimales fixées dans cette matière depuis le cycle précédent. L'écueil est toujours le même, à savoir une difficulté dans le respect stricto sensu des normes accueil et intervention.

- **Autres fonctionnalités et/ou services opérationnels**

Une rubrique spécifique du plan zonal est à présent dédiée à cette thématique, ce qui nous permet de dire que toutes les zones ont mentionné la mise en place d'au moins un service opérationnel structuré en plus des autres. Si l'on établit un "hit-parade" des services les plus souvent mis sur pied dans les zones, on obtient en premier lieu une cellule circulation (173 zones), puis une cellule de techno-prévention (79), et ensuite un service jeunesse (63).

- **Accords liant la zone / PLP 27 protocoles de coopération**

Le rapport précédent préconisait une mise à jour des données récoltées à CGL en matière de protocoles d'accord (PLP 27). L'expérience nous montre toutefois que cette mise à jour, qui n'est possible que si tous les partenaires collaborent étroitement au flux d'information, a lieu tous les quatre ans, à l'occasion de l'élaboration des PZS. Un autre problème se pose pour obtenir un aperçu fiable et précis, la notion de formel ou d'informel qui n'est pas perçue de la même manière par l'ensemble des protagonistes.

- **Capacité: marge de manœuvre**

Pour les raisons évoquées au chapitre 5, à savoir des données beaucoup trop lacunaires en terme d'affectation de la capacité et la disparition de la dénomination "marge de manœuvre" qui en réalité n'existe pas (capacité orientée ou réorientée). Ce point ne fera pas l'objet d'autres commentaires.

- **Missions et tâches à caractère fédéral**

Tout comme dans le cycle précédent, environ 83% des zones mentionnent de manière claire une capacité spécifique affectée aux missions et tâches à caractère fédéral.