



© FOTO.NORA

Prof. Dr. Jelle Janssens sur l'utilité d'une fusion

« Le but d'une fusion doit être la capacité »

Depuis la Loi portant dispositions diverses de 2009, qui a précisé les modalités pour une fusion dans la Loi sur la police intégrée de 1998, nous ne dénombrons qu'une dizaine de fusions. Nous avons demandé au professeur Jelle Janssens (Ugent) de nous parler de l'historique et des motivations.

Tendances

Quelles sont les principales raisons qui poussent des zones de police à fusionner ?

Jelle Janssens : « Nous pouvons distinguer cinq tendances. Dans une étude que le prof. Dr. Brice De Ruyver et moi-même avons réalisée en 2013, nous avons identifié deux grands motifs à un agrandissement d'échelle : d'une part, la recherche d'un fonctionnement plus efficace pour réduire les frais suite à la crise financière et économique de 2008. D'autre part, la recherche de chefs de corps compétents parce qu'un grand nombre d'entre eux prenaient leur pension. Aujourd'hui encore, on constate que la recherche d'économies d'échelle est en partie motivée par des considérations d'efficacité. La deuxième tendance est la revalorisation du travail de quartier et la position d'information de la fonction de quartier. Les services de police devaient être à même de faire face à l'extrémisme et à la criminalité organisée et de proximité. La criminalité s'est muée de *visible impact crimes* comme le vol, le vandalisme, la violence, les effractions, en *hidden impact crimes* comme la polarisation et l'extrémisme, la criminalité de proximité et la cybercriminalité.

“Les zones de police comptant moins de 150 collaborateurs ont d'ores et déjà des difficultés à réaliser la fonction de police de base.”

Troisièmement, on constate une plus grande demande de spécialisation au sein des zones de police. Les nouveaux liens de coopération comme les « Family Justice Centres », le « Project M », le « Plan Canal » et le « Stroomplan » requièrent de nouvelles réponses organisationnelles et la demande de connaissances en matière de cybercriminalité, de protection de l'environnement, d'urbanisme et de fraude sociale a fortement augmenté.

La quatrième tendance est constituée par la digitalisation de la société et donc aussi de l'organisation policière. Cela nécessite un fonctionnement sur la base de projets bénéficiant de l'appui d'un back-office étendu.

Enfin, il semble que l'afflux de nouveaux fonctionnaires de police va considérablement s'accroître à court terme et que le fonctionnement et les moyens de la police fédérale seront également renforcés. Ces cinq tendances se maintiennent et le navire de la

police chavirera irrémédiablement si aucune vision globale n'est élaborée et implémentée. C'est, à mon avis, déjà le cas et cela ressort des différentes études que j'ai menées. Les zones de police comptant moins de 150 collaborateurs ont d'ores et déjà des difficultés à réaliser la fonction de police de base. ►

ZONES DE POLICE

DOSSIER FUSIONS, COLLABORATIONS ET ASSOCIATIONS DES ZONES DE POLICE

- 4 La ZP Getevallei : une fusion dont on peut être fier
- 6 NORA, l'association entre les zones de police Grimbergen, KASTZE, K-L-M, WOKRA, VIMA et Zaventem
- 7 WVL4 : les zones de police Westkust, Polder, RIHO et Vlas vont collaborer plus étroitement encore
- 8 La première fusion de zones de police de Wallonie en cours de réalisation

► suite de la page 1

Comment pourraient-elles dès lors répondre correctement à la demande de spécialisations, de réorientation organisationnelle et aux défis posés par les *hidden impact crimes* ? »

Agrandissement d'échelle

L'agrandissement d'échelle constitue-t-il la solution ?

Jelle Janssens : « Soyons clairs, l'agrandissement d'échelle n'est pas la panacée pour aborder tous les défis auxquels notre police intégrée est confrontée. Pour cela, nous avons besoin d'une approche holistique. Nous devons évoluer vers l'utilisation de normes de qualité, plutôt que de normes quantitatives, pour mesurer la réalisation de la fonction de police de base. Nous devons rechercher de nouvelles manières de recruter, de former et de rémunérer de façon fonctionnelle, des manières de collecter, gérer et exploiter des informations, et l'innovation doit faire partie intégrante de l'organisation policière. »

Agrandissement d'échelle territorial, fonctionnel et numérique

L'agrandissement d'échelle est-il réellement nécessaire ?

Jelle Janssens : « L'agrandissement d'échelle peut se présenter sous trois formes : territorial, fonctionnel et numérique. L'agrandissement numérique requiert la mise à niveau des systèmes informatiques, et des banques de données qui prennent plus d'ampleur. Cette forme d'agrandissement d'échelle n'est pas souvent envisagée lors de l'agrandissement d'échelle de zones de police parce qu'elle dépasse d'emblée les zones de police locales.

La forme fonctionnelle se retrouve souvent lors de la conclusion de protocoles de coopération et d'associations. Les moyens sont mis en commun et partagés pour accroître l'efficacité. Des protocoles de coopération se résument souvent à du troc, et nous voyons émerger un « Effet Matthieu » dans lequel les organisations les plus puissantes collaborent entre elles. Les associations requièrent une plus grande harmonisation des politiques parce que des moyens sont acquis et des collaborateurs sont déployés au profit de plusieurs zones de police.

Les associations peuvent être territoriales – des projets sur un plus grand territoire – mais aussi fonctionnelles – regrouper des collaborateurs pour développer une spécialisation particulière. Ces formes de coopération semblent intéressantes parce que, en fin de compte, elles ne changent rien à la personnalité juridique de la zone de police : elle continue d'exister, les chefs de corps restent en fonction, et les collaborateurs bénéficiant d'allocations (de mandat) continuent à les recevoir. Mais cette forme a un talon d'Achille : l'harmonisation des politiques. Les zones de police sont, d'une part, confrontées à des décideurs politiques qui peuvent changer à chaque législature et avoir des visions divergentes. D'autre part, il peut arriver qu'une zone de police dispose encore d'une capacité suffisante pour créer une marge de manœuvre politique, mais que cette capacité soit compromise par la coopération. Il peut également arriver que des accords ne soient pas respectés entre zones de police, ce qui met la coopération en péril.

La fusion est à la fois un agrandissement d'échelle territorial et fonctionnel dans lequel les zones de police se fondent en une nouvelle zone de police. Il s'agit du changement organisationnel le plus radical. Les personnes et les moyens y sont réorientés, des fonctions et des allocations (de mandat) disparaissent, et il faut chercher une nouvelle manière de travailler sous la direction d'un seul chef de corps. L'avantage est que la coopération n'est plus facultative et qu'une unité d'autorité est créée. »

Obstacles

Pourquoi n'y a-t-il dès lors pas plus de fusions ?

Jelle Janssens : « La décision de procéder ou non à une fusion appartient aux politiques : aux bourgmestres et, au final, aux conseils de police ou aux conseils communaux dans les zones monocommunes. En cas de fusion, la police doit recevoir le feu vert des politiques. Cela peut s'avérer difficile en raison de divergences de vues sur la fonction de police, d'expériences en matière d'agrandissement d'échelle, de relations interpersonnelles et de relations et rationalités politiques. Les politiques ont vécu la création des zones de secours et ne les évaluent pas toujours de manière positive. Nous constatons également que des chefs de corps qui ne sont pas enclins à fusionner laissent entendre à leur bourgmestre certaines choses qui soulignent surtout les aspects négatifs d'une fusion, comme la crainte de ne plus voir de patrouilles sur le territoire de la commune. Beaucoup de choses dépendent des capacités de management de l'organisation policière et des besoins de la fonction de police. L'expérience nous apprend toutefois que les bourgmestres de zones fusionnées sont, dans une large mesure, satisfaits du fonctionnement de la nouvelle zone de police. »

“L'expérience nous apprend que les bourgmestres de zones fusionnées sont, dans une large mesure, satisfaits du fonctionnement de la nouvelle zone de police.”



Jelle Janssens (UGent) : « La relation entre le bourgmestre et l'organisation policière doit être une relation de coordination, pas de direction. »

Pourtant, de nombreuses zones de police hésitent encore ?

Jelle Janssens : « Les bourgmestres et les chefs de corps se demandent non seulement si une fusion va déboucher sur une meilleure fonction de police. Ils craignent également de perdre l'ancrage local. Ce faisant, ils prennent surtout en considération l'accueil, le travail de quartier, les délais d'intervention et le pouvoir de décision des bourgmestres. Il est juste de dire que les fonctionnalités de base sont mises à rude épreuve. Toutes

les zones de police ne disposent pas d'un service circulation routière à part entière, d'un service d'aide aux victimes ou d'un nombre suffisant de collaborateurs formés au

maintien de l'ordre public. Nous constatons par ailleurs qu'il y a bien longtemps que le bourgmestre n'est plus le « shérif ». La réforme des polices a créé une organisation policière professionnelle avec des managers professionnels. La relation entre le bourgmestre et l'organisation policière est une relation de coordination, pas de direction. Le « pouvoir de décision » a déjà beaucoup changé dans les zones pluricomunales et ne devrait pas avoir d'impact sur le professionnalisme de l'organisation policière dont les différents bras devraient parfaitement pouvoir répondre aux besoins et défis locaux. En d'autres termes, il y a déjà quelque temps que ce que l'on considère actuellement comme ancrage local est soumis à une forte pression. Une fusion doit précisément permettre de renforcer cet ancrage local, par le biais d'un fonctionnement projectif.

Il y a encore un troisième aspect, à savoir le volet financier. Une fusion coûte en effet de l'argent. À terme, il est cependant possible de réaliser des « bénéfices » en développant certaines fonctions comme la mise à la pension, en revoyant le contenu de fonctions, en externalisant ou en mettant en place de nouveaux liens de coopération avec des partenaires, y compris avec les communes. Cela peut également se faire sur le plan de la structure des coûts comme les investissements, l'entretien et la politique d'achat. Mais cela ne peut pas être l'objectif premier. La police est au service de la population et l'organisation et les moyens doivent pouvoir garantir ce service. S'il faut acquérir des spécialisations, cela nécessite des investissements. Mais ces spécialisations dépendent fortement de ce que les autorités politiques souhaitent ainsi que des besoins locaux et des spécificités locales. Il existe des zones fusionnées où la

fusion n'a pas entraîné d'augmentation des coûts alors que cela a été le cas dans d'autres zones fusionnées. Cela dépend beaucoup de l'interprétation de la fonction de police locale. Toutes ont cependant gagné en capacité. Les négociations en vue d'une fusion bloquent souvent sur ces trois points : les garanties de succès, l'ancrage local, et les coûts. Nous constatons, aujourd'hui encore, que l'écueil majeur se situe au niveau du volet financier. On raisonne trop souvent en termes de

gagnants et de perdants. Si l'on combine tout cela aux relations personnelles entre les chefs de corps et les bourgmestres, on a tous les ingrédients d'un blocage. »

“Toutes les zones de police fusionnées ont gagné en capacité.”

Comment en sortir ?

Jelle Janssens : « Les zones de police qui envisagent une fusion doivent d'abord formuler une réponse à la question de savoir quelle fonction de police elles veulent voir réalisée. Quels sont, en d'autres termes, les contours de la fusion, quelle est la vision adoptée ? Les paramètres financiers doivent par ailleurs aussi être répertoriés. Dans ce cadre, il est important qu'aucun cadavre ne sorte des placards, parce que cela peut saper la confiance. Il n'y a pas de fusion possible sans accord financier. La communication avec les parties concernées et notamment avec les collaborateurs est très souvent perdue de vue, tant lors de la réalisation d'une étude préliminaire que dans la suite de la préparation d'une fusion potentielle. Il est important d'informer les collaborateurs, même lors d'une première exploration. »

Jelle Janssens

Le Prof. Dr. Jelle Janssens est professeur de droit pénal et de criminologie au département criminologie, droit pénal et droit social et chercheur à l'Institute for International Research on Criminal Policy (IRCP) de l'Université de Gent. Il est co-promoteur de la recherche portant sur l'agrandissement d'échelle des zones de police qui a été présentée le 24 avril 2019 à la Chambre des Représentants. Il a récemment publié le rapport sur son étude *Politiezone Noordwest Limburg. Haalbaarheidsstudie naar de mogelijke fusie van de politiezones BHT, HANNO, Kempenland en Lommel.*



Cadre légal

La fusion des zones de police est régie par la Loi sur la police intégrée de 1998 et par la Loi portant des dispositions diverses de 2009. Vous trouverez plus d'informations sur ces lois, sur les autres sources légales et sur la circulaire de 2010 sur Besafe.be

Sources légales

- Loi portant des dispositions diverses du 30 décembre 2009, MB 31 décembre 2009, p. 82925
- Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux
- Arrêté royal du 28 avril déterminant la délimitation du territoire de la province en zones de police (exception: Limburg AR 27 décembre 2000).

Circulaire ministérielle

- Circulaire ministérielle du 31 mars 2010 relative à la possibilité d'un agrandissement d'échelle des zones de police, MB 8 avril 2010.

La ZP Getevallei : une fusion dont on peut être fier



Les zones de police du Brabant flamand LAN (Landen/Linter/Zoutleeuw) et Tienen/Hoegaarden ont fusionné le 1er janvier 2019 et sont devenues la nouvelle ZP Getevallei. Julie Huyghebaert, conseillère en politique et en communication de la zone de police, nous explique comment la fusion s'est déroulée.

Comment avez-vous préparé la fusion ?

Julie Huyghebaert : « Nous avons créé plusieurs groupes de travail lors de la préparation de la fusion. Ils ont travaillé sur tous les thèmes de l'organisation dans le but de se tourner vers l'avenir et de donner forme à la nouvelle zone de police. La création de ces groupes de travail a permis de donner la parole aux collaborateurs qui ont ainsi pu participer de manière constructive à la mise en place de leur nouvelle organisation policière. Cette dernière bénéficie donc d'un large soutien de la part des collaborateurs. »

Comment avez-vous abordé les choses concrètement ?

Julie Huyghebaert : « On a créé cinq groupes de travail horizontaux qui ont travaillé sur certaines fonctionnalités de base : intervention et accueil, circulation, recherche, carrefour d'informations local (CIL) et travail de quartier. Six groupes de travail transversaux ont par



Julie Huyghebaert, sur la photo avec le chef de corps Stephan Gilis : « Depuis la fusion, nous menons une politique active de communication interne et externe. Le « Politiekrant » en est l'un des aspects ».

ailleurs été créés pour couvrir l'ensemble de l'organisation : équipe de soutien à la politique (ESP), HRM, logistique, ICT, communication et finances.

La ESP était composée de volontaires issus de tous les services de l'organisation et devait aider à définir la ligne politique. Elle a travaillé de manière constructive pour donner forme aux lignes directrices et, surtout, pour faire en sorte que la politique soit bien alignée sur les besoins de la zone de police. C'est le groupe de travail de l'équipe de soutien à la politique (ESP) qui a élaboré la nouvelle mission, la nouvelle vision et les nouvelles valeurs. Aujourd'hui encore, cette ESP participe à la poursuite du développement de la zone de police.

Dans la perspective de la fusion, nous avons réalisé une radiographie culturelle auprès de tous les collaborateurs des deux anciennes zones (ZP LAN et ZP Tienen-Hoegaarden) (voir encadré). Ces radiographies culturelles ont fait ressortir plusieurs points d'attention. Nous avons ainsi pu avoir une bonne image des attentes, et des solutions concrètes et utiles ont été recherchées pour que la nouvelle zone de police y corresponde. Les attentes de nos autorités et de nos partenaires externes ont également été répertoriées afin de nous permettre de continuer à y travailler.

Nous avons enfin aussi bien réfléchi à la manière de répartir les collaborateurs en différents services, cellules, fonctionnalités et équipes. Nous constatons que la nouvelle répartition de l'organisation offre une nette valeur ajoutée par rapport à la répartition en vigueur dans les anciennes zones de police. Cette répartition constitue une structure de base performante, sorte de plaque tournante de toute l'organisation. »

Comment évaluez-vous la fusion après plus d'un an ?

Julie Huyghebaert : « Nous pouvons dresser un premier bilan après un an. Il en ressort que toute une série de « wins » ont déjà été réalisés et que notre zone de police travaille de manière plus efficace. La fonction de police de base dans les communes concernées s'est durablement améliorée et on y veille en permanence à assurer une fonction de police équivalente, de qualité et à échelle humaine, le tout sur la base des principes d'un entrepreneuriat socialement durable. Si nous examinons, après un an, comment sont assurées les sept fonctionnalités de base constituant les éléments clés d'une fonction de police de qualité, nous constatons que l'agrandissement d'échelle a apporté toute une série d'éléments positifs. Nous constatons que les différentes normes d'organisation et de fonctionnement permettant d'assurer

Fusion

Conformément à la réglementation actuelle, une fusion de zones de police est l'intégration (volontaire) de deux ou plusieurs zones de police qui cessent d'exister après la fusion et deviennent une nouvelle zone de police. Avant que la fusion soit un fait, plusieurs étapes formelles doivent être parcourues. Ces étapes sont énumérées dans la circulaire du 31 mars 2010 relative à la possibilité d'un agrandissement d'échelle des zones de police.

la fonction de police de base (PLP 10) sont largement respectées. Il est évident que nous en faisons déjà plus avec les mêmes moyens alors que l'ensemble du cadre de personnel prévu après l'agrandissement d'échelle n'est pas encore déployé.

Quelques exemples :

- **Travail de quartier**

Les agents de quartier (de 20 à 23 ETP) disposent de plus d'espace, en ce sens que les bureaux de quartier ont été maintenus à cinq endroits différents. Grâce à la redistribution de certaines tâches dans le cadre de la fusion, les agents de quartier disposent aussi de plus de temps pour leurs activités de base. Ils sont ainsi plus présents sur le terrain et encore plus visibles et accessibles au citoyen.

- **Accueil**

L'accueil central de Tienen était déjà ouvert en permanence mais nous avons apporté quelques adaptations structurelles pour pouvoir assurer un meilleur service. Nous avons ainsi installé une paroi vitrée à l'accueil pour assurer une meilleure acoustique mais aussi pour préserver la vie privée du citoyen. Certains bureaux de quartier ont d'ores et déjà des heures d'ouverture plus étendues et ils sont ouverts un soir par semaine.

- **Intervention**

Un pool d'inspecteurs principaux est chargé de donner une orientation claire aux inspecteurs sur le terrain. Ces inspecteurs principaux coachent les collaborateurs et veillent à la coordination des missions. Davantage d'équipes sont présentes en permanence sur le terrain et 5 équipes supplémentaires sont prévues pour les pointes d'activité afin de travailler plus spécifiquement sur des missions et phénomènes propres. Il est ainsi possible de travailler intensivement et activement sur des phénomènes criminels qui se présentent et qui nécessitent un suivi concret.

Nous avons également créé plus de flexibilité dans le planning, ce qui permet à nos collaborateurs sur le terrain de mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée.

- **Assistance policière aux victimes**

L'extension du pool de collaborateurs spécialisés dans le domaine de l'assistance policière aux victimes a permis une plus grande flexibilité.

- **Recherche et enquête locales**

L'agrandissement d'échelle a permis de modifier la répartition des équipes et de créer la possibilité de pousser la spécialisation dans certains phénomènes comme les propriétés, les drogues, les personnes

et la recherche générale. Une plus grande attention est également portée au maintien administratif.

- **Maintien de l'ordre public**

La création d'un nouveau service Opérations a permis d'assurer une meilleure direction et d'avoir une vue panoramique du fonctionnement opérationnel de l'ensemble de la zone de police. Grâce à l'agrandissement d'échelle, la nouvelle zone de police est plus à même de déployer suffisamment de personnel propre lors d'événements locaux et de catastrophes locales. La contribution obligatoire aux missions fédérales dont la fourniture de l'HYCAP (déploiement, formation et entraînement, ...) a également été améliorée. La charge ou pression sociale sur les officiers de police administrative a par ailleurs diminué étant donné que les permanences sont réparties sur un cadre du personnel plus large.

- **Circulation**

Un service spécialisé en circulation a vu le jour. Cela garantit l'expertise nécessaire et la mise en place d'une politique de circulation pointue en matière de contrôles, de prévention et de réponse aux questions liées à la circulation émanant de partenaires internes et externes. »

Quel avantage les services d'appui en ont-ils tiré ?

Julie Huyghebaert : « La fonction de police de base a progressé mais aussi les processus d'appui. Nous menons en effet une politique active de communication interne et externe. Le site web, la page Facebook, le journal de la police et les contacts positifs avec la presse ne sont que quelques exemples de la politique de communication améliorée de la zone. Nous nous concentrons par ailleurs aussi sur la gestion des plaintes et bon nombre de notes de corps et de processus ont déjà été optimisés ou refondus.

Un an après la fusion, nous ne sommes bien entendu pas encore au bout de nos peines et nous serons encore amenés à relever de nombreux autres défis. Nous sommes une zone de police en plein développement qui évolue et qui continue à travailler dans l'optique d'une vision et d'une mission de police en connexion. »

Y a-t-il des choses que vous feriez différemment aujourd'hui ?

Julie Huyghebaert : « Nous pouvons être très satisfaits du trajet parcouru lors de la préparation de la fusion. La fusion a surtout été élaborée en impliquant les collaborateurs et en leur laissant la parole et nous constatons

Radiographie culturelle

Les radiographies culturelles ont été réalisées auprès de tous les collaborateurs des deux anciennes zones. Cela s'est fait sur la base d'un questionnaire en ligne reprenant une trentaine de questions simples. Le résultat donne une image de la culture de l'organisation aujourd'hui et une image de la culture souhaitée. Un rapport reprenant les points clés a été établi sur la base du collationnement des données ainsi obtenues. Ces points ont alors été discutés en groupe de travail au sein duquel les acteurs politiques et les collaborateurs ont travaillé à la conversion de la culture actuelle en la culture souhaitée telle qu'envisagée.

que cela a porté ses fruits. Les collaborateurs sont impliqués dans le processus et donnent le meilleur d'eux-mêmes, ce qui signifie que la fusion a été bien assimilée et qu'il n'y a pratiquement pas (plus) de résistance à des changements éventuels. Les gens veulent être performants et recherchent des solutions pour le faire d'une manière efficace.

L'un des éléments que nous aurions aimé voir autrement est la centralisation de tous les collaborateurs à un endroit. Nous avons choisi, pour diverses raisons, de répartir les services sur différents sites mais nous constatons que c'est plus difficile à mettre en pratique. C'est un véritable défi de maintenir l'implication de tous les collaborateurs depuis différents endroits. »

Quels furent les points décisifs pour la réussite de la fusion ?

Julie Huyghebaert : « Quelques-uns des points capitaux de la réussite de la fusion ont été la volonté politique, la définition d'une vision claire lors de l'élaboration de la fusion, vision qui a été maintenue grâce à un leadership audacieux. Et il faut bien entendu miser sur une participation maximale de tous les collaborateurs. »

Plus d'informations

Dans sa première édition du PolitiekRant (septembre 2019), la ZP Getevallei s'est penchée sur le parcours de la fusion. Le journal est lisible sur le site web de la ZP Getevallei.

NORA, l'association entre les zones de police Grimbergen, KASTZE, K-L-M, WOKRA, VIMA et Zaventem

Le 6 décembre 2019, les bourgmestres-présidents et les chefs de corps des six zones de police du Brabant flamand Grimbergen, KASTZE, K-L-M, WOKRA, VIMA et Zaventem ont signé un accord-cadre pour la création de l'association de police Noordostrand (NORA). La coopération a officiellement démarré le 1er janvier 2020.

Les zones de police Grimbergen, KASTZE (Kampenhout, Steenokkerzeel et Zemst), K-L-M (Kappelle-op-den-Bos, Londerzeel et Meise), WOKRA (Wezembeek-Oppem et Kraainem), VIMA (Vilvoorde, Machelen) et Zaventem collaborent déjà depuis longtemps mais cela se faisait, jusqu'à présent, surtout sur une base ponctuelle. Avec cette association, elles recherchent activement des domaines de travail intéressants pour établir des liens structurels de coopération. L'association de police vise à améliorer la qualité du service au citoyen en optimisant le fonctionnement interne ou en affectant plus efficacement les ressources humaines et les moyens (financiers).

« Nous avons délibérément opté pour une association de police et non pour une fusion », explique **Catherine Bodet**, directrice de la politique et de la communication de la ZP VIMA. « Une fusion n'est pas à l'ordre du jour pour le moment. Dans le cas d'une association telle que NORA, chaque zone de police conserve son identité. Il s'agit d'un sujet important dans les zones de police de la périphérie bruxelloise. »

Accord-cadre et conventions sous-jacentes

Au sein de l'association de police NORA, les zones conservent leur propre personnalité juridique et restent sous la compétence de leurs propres organes de gestion. Pour chaque domaine de collaboration, une convention distincte est établie pour compléter l'accord-cadre. Les zones de police décident elles-mêmes si elles adhèrent à la convention sous-jacente. Il n'y a donc aucune obligation à s'engager dans un lien de coopération dont la zone de police ne retirerait aucun avantage. L'association de police offre donc une grande flexibilité.

Processus de support

D'après les zones, le déploiement sur le terrain reste inchangé. **Catherine Bodet** : « Ce sont surtout les processus de support qui font l'objet de la forme de collaboration poussée, par exemple l'organisation de formations communes dans le domaine de la maîtrise de la violence. Tous les collaborateurs suivent actuellement un cours de maîtrise de la violence tous les ans. À cet effet, nous pouvons faire appel à des formateurs d'autres zones de police et organiser ces formations conjointement. La même chose s'applique à l'assistance aux victimes. Mais nous ne procédons donc pas à des interventions dans les autres zones de police de l'association. Nous trouvons en effet très important que la population ait toujours un contact direct avec les policiers de sa propre zone. »



Association

Une association de police peut être définie comme suit : 'Une forme ouverte et dynamique de coopération entre zones de police qui présente une valeur ajoutée politique, organisationnelle et opérationnelle en unissant le potentiel humain et les services. Le partenariat est possible sur de nombreux terrains et résulte en l'intégration de services, en l'utilisation et l'exploitation optimales de la capacité et de l'expertise, et l'harmonisation des ressources de fonctionnement de financement. La collaboration est formalisée dans un accord écrit contraignant, dans le respect de l'identité des zones participantes.'



Catherine Bodet : « Nous trouvons qu'il est très important que les habitants puissent entrer directement en contact avec les collaborateurs de leur propre zone de police locale ».

WVL4 : les zones de police Westkust, Polder, RIHO et Vlas vont collaborer plus étroitement encore

En février 2018, les chefs de corps et les présidents des collèges de police des zones de police de Flandre occidentale Westkust, Polder, RIHO et Vlas ont signé un protocole de coopération unique. Il a été baptisé 'WVL4'. En octobre 2019, après un an et demi, la coopération a fait l'objet d'une évaluation positive, ce qui a incité à l'intensifier. Les quatre chefs de corps veulent collaborer plus étroitement encore.

Objectif

L'objectif principal de WVL4 était d'optimiser le déploiement du personnel et des moyens tant pour les missions opérationnelles que pour les tâches générales. Les différentes zones conservent ainsi leurs structures pour pouvoir réagir rapidement et rester adaptables tout en bénéficiant des économies d'échelle d'une grande organisation. « Nous n'avons pas besoin d'une fusion », explique le chef de corps Curd Neyrinck de la ZP Riho. « Une fusion a surtout une portée politique. Pour qu'une fusion soit possible, il faut que les regards de tous les bourgmestres concernés soient tournés dans la même direction. Dans le cas d'une coopération, l'aspect policier est le plus important. En n'optant pas pour une fusion, nous avons également pu éviter des discussions sur la question de l'emplacement du point d'accueil et de la recherche locale. Une coopération se déroule sur un plan plus opérationnel et nous permet de réagir plus rapidement dans l'exécution de nos missions policières. »

Résultats

« Notre coopération est un bel exemple d'une situation win-win, avec quelques résultats évidents. La ZP Westkust a ainsi acheté plusieurs drones qui peuvent tous être utilisés par les quatre zones de police. Chaque zone forme ses propres pilotes, les appareils étant partagés. Nous passons également des accords lors de l'achat de véhicules. Toutes les zones ne doivent ainsi pas acheter des véhicules de maintien de l'ordre ou un minibus pour transporter le personnel. Il vaut mieux partager ces véhicules. Les complexes de cellules sont également partagés et nous avons convenu de ne pas en répercuter le coût. »

« Un autre exemple pratique qui a rapidement donné des résultats est l'utilisation des chiens. Ces derniers sont désormais réunis et formés

dans un même centre de formation. Nous sommes ainsi sûrs qu'ils apprennent tous les mêmes ordres. Nous travaillons alors avec un système d'appel qui nous permet de rappeler rapidement les chiens et de les déployer. Mais ce sont toujours les collaborateurs de notre propre zone de police qui les accompagnent. »

Missions et disciplines ?

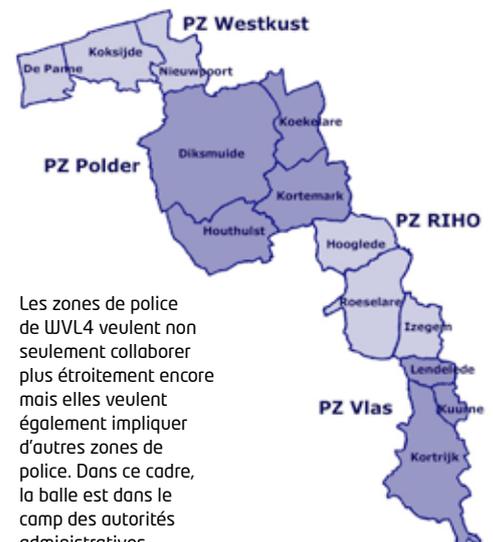
Les quatre zones de police ont chacune conservé leur structure, mais bénéficient des économies d'échelle d'une grande organisation. Elles travaillent de manière concertée notamment dans les domaines suivants :

- Sécurité de l'information : il y a un Data Protection Officer central pour les quatre zones de police ;
- Service Interne pour la Prévention et la Protection au Travail (SIPPT) ;
- Personnel/HR : développement d'une rotation et d'un échange de postes ;
- Secrétaires du conseil de police et du collège de police – Gestion fonctionnelle – ICT ;
- Formation/monitoring : échange de moniteurs/instructeurs ;
- Innovation et technologie ;
- Communication conjointe à destination des corps ;
- Contrôle interne : les enquêtes judiciaires et les enquêtes préliminaires sont centralisées ;
- Déploiement du matériel et des moyens : optimisation des budgets, marchés publics et assurances, accords sur des achats communs ;
- Coopération judiciaire opérationnelle : lutte contre les infractions environnementales et approche de l'annonce des mauvaises nouvelles ;
- Local Computer Crime Unit (LCCU) : échange de systèmes et méthodes ;
- Circulation (motards) : actions communes coordonnées ;
- Coopération administrative opérationnelle.

Coopération

Conformément à la circulaire PLP 27 relative à l'intensification et à la stimulation de la coopération interzonale du 4 novembre 2002, il était clair dès le lancement de la réforme des polices que l'étape logique suivante serait 'la recherche de liens supralocaux, de services et même de structures, le cas échéant, qui peuvent être exécutés ou installés au niveau interzonal. Ceci ne peut aboutir qu'à davantage de rationalisation et d'efficacité'. L'objectif de cette coopération interzonale est :

- l'augmentation de la rentabilité ;
- l'amélioration de la qualité du service rendu ;
- l'aspiration à une situation win-win sur la base de l'équivalence en tenant compte du principe de « réciprocité » ;
- l'aspiration à une politique la plus uniforme possible au sein d'une certaine région, en tenant compte de l'autonomie des zones de police et de leur diversité et spécificité respectives.



Les zones de police de WVL4 veulent non seulement collaborer plus étroitement encore mais elles veulent également impliquer d'autres zones de police. Dans ce cadre, la balle est dans le camp des autorités administratives.

La première fusion de zones de police de Wallonie en cours de réalisation

Les zones de police Anderlues-Binche et Lermes ont entamé des discussions exploratoires concernant une possible fusion. Elles pourraient déboucher sur la première fusion de zones de police en Wallonie.

Les collèges de police d'Anderlues-Binche et Lermes (Lobbes, Erquelinnes, Merbes-le-Château et Estinnes) se sont entendus pour mener une étude sur une fusion éventuelle.

Préliminaires

En analysant le plan zonal de sécurité en détail, le chef de corps de la zone de police Lermes, Philippe Stratsaert, a constaté que 5 des 7 services de base de sa zone de police (accueil, intervention, travail de quartier, assistance aux victimes, enquêtes, maintien de l'ordre et circulation routière) ne pouvaient pas être exercés correctement par manque de personnel. Aucune solution n'était en vue pour ce manque criant de personnel. Aucun des 20 postes vacants de 2019 n'a pu être complété.

Premiers contacts

Fort de ces observations, Philippe Stratsaert a contacté son collègue Laurent Raspe de la zone de police Binche-Anderlues et lui a proposé d'examiner la possibilité d'une fusion. Dans l'intervalle, ils ont amélioré leur partenariat mutuel au moyen de conventions et protocoles d'accord pour répondre aux besoins les plus pressants. Une coopération a ainsi déjà été mise en place sur le plan de l'appui IT et de l'assistance à la zone pour l'aide aux victimes, et la zone Lermes utilise déjà les cellules de Binche lors d'arrestations. Enfin, l'équipe d'enquête pénale locale a été détachée à

Binche. Philippe Stratsaert : « Pour donner une idée de l'urgence : une équipe d'intervention est normalement composée de 30 agents. À Lermes, seule la moitié de ce nombre est disponible de sorte que nous ne sommes plus en mesure d'intervenir pour certains appels d'urgence ». Laurent Raspe enchaîne : « En collaborant, nous pourrions probablement constituer une équipe d'intervention supplémentaire pouvant être déployée 24 heures sur 24. Le citoyen a droit à une intervention rapide dans une situation d'urgence. C'est la raison pour laquelle la priorité absolue est de rendre les équipes d'intervention pleinement opérationnelles. Une intervention rapide sur le terrain est également capitale pour le travail de quartier, par ex. en cas de cambriolage ou d'agression, en particulier dans des régions rurales composées de petits villages, où les maisons peuvent être isolées, comme c'est le cas dans la zone Lermes. On considère trop facilement que le travail de quartier se limite à la mission de l'agent de quartier. » Dans la zone de police Binche-Anderlues, la situation n'est peut-être pas aussi critique qu'à Lermes. La zone, qui compte 100 agents de police, souffre néanmoins aussi d'un manque de personnel et le recrutement ne suit pas. Laurent Raspe indique que son budget actuel ressent l'impact des dépenses supplémentaires comme les chèques-repas, les augmentations salariales résultant des accords intersectoriels et l'augmentation du coût des

assurances : « L'objectif n'est toutefois pas de faire des économies, mais bien d'être le plus opérationnel possible et d'éviter les problèmes budgétaires qui se profilent à l'horizon », explique Laurent Raspe.

Quelle est la prochaine étape ?

Le rapport que les chefs de corps introduiront est attendu dans le courant du second semestre. Il sera soumis à une commission composée des bourgmestres des six communes concernées et les deux conseils de police décideront si une fusion aura lieu. Deux arrêtés royaux devront ensuite être promulgués, l'un pour la délimitation territoriale de la zone, l'autre pour l'installation des nouveaux organes de direction de la zone de police. « L'ensemble du processus pourra prendre un an à 15 mois », indique Philippe Stratsaert.

Existe-t-il une alternative ?

La nouvelle zone aurait une superficie de 20 km² et compterait 150 hommes. Étant donné que la zone de police Lermes ne peut plus fonctionner dans les conditions actuelles, il n'y a, selon lui, qu'une seule alternative à une fusion : « Elle consisterait à répartir la zone de Lermes entre les zones de police voisines. Dans ce cas, les quatre conseils communaux de Lobbes, Erquelinnes, Merbes-le-Château et Estinnes décideraient à quelle zone ils se rattacheraient ».



Cher(e)s lecteurs(rices) du BeSafe Magazine,

Tout, d'abord, nous souhaitons vous remercier de votre fidélité à notre magazine Besafe. Après plusieurs années, et 53 numéros, l'heure est désormais au changement pour le Magazine de la Direction générale Sécurité & Prévention du SPF Intérieur. Ce numéro 53 consacré à la fusion des zones de police était le dernier de l'ancienne formule. Le BeSafe Magazine « nouvelle génération » est d'ores et déjà en cours de construction ! Mais pour être certain de vous satisfaire, nous avons plus que jamais besoin de votre avis. Pour ce faire, remplissez le questionnaire de satisfaction via le lien ci-dessous. Votre évaluation, vos remarques et suggestions, positives ou négatives, nous seront d'une aide précieuse. Nous vous remercions d'avance, et vous donnons rendez-vous très prochainement pour le BeSafe Magazine « nouvelle génération » !

Remplir le questionnaire :

www.besafe.be/fr/enquete-que-pensez-vous-du-besafe-magazine