

# FEUILLE DE ROUTE

## FUSION DES ZONES DE POLICE

APERÇU SCHÉMATIQUE DES  
PRINCIPALES ÉTAPES DU  
PROCESSUS DE FUSION

En collaboration avec :



# **FEUILLE DE ROUTE**

**FUSION DES ZONES DE POLICE**

COLOPHON :

Rédacteurs : Kelly VERBIST et Tina BRUGGEMAN, officiers de liaison de la police auprès des gouverneurs du Brabant flamand et d'Anvers, respectivement.

Conception : Département de la communication Province d'Anvers

Contenu basé sur Liesbeth AVAUX, Reinhard BEERENS, Joëlle BRICHAU, Dieter KEYEN- BERG et Sophie SCHUDDINCK. Leur travail de pionnier, leur engagement et leur réflexion dans de nombreux domaines politiques ont été la principale source d'inspiration pour la rédaction de la feuille de route originale.

Les auteurs vous remercient de leur faire part de vos commentaires sur la présente feuille de route en vue d'une prochaine édition. Si vous avez des commentaires, des ajouts, etc., n'hésitez pas à nous en faire part !

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite et/ou publiée sous forme imprimée, photocopiée, de microfilm, au format électronique ou de toute autre manière que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.



# TABLE DES MATIÈRES

1. Conseils généraux/recommandations basés sur des processus de fusion antérieurs .....	7
1.1. Recommandations et facteurs critiques de succès sur la base de l'étude de 10 fusions déjà réalisées .....	7
1.2. Recommandations fondées sur les fusions précédentes .....	10
2. Période précédant la fusion, phase de démarrage et étude de faisabilité.....	12
2.1 Démarrage d'un processus de fusion - feuille de route pour l'élaboration du processus préliminaire .....	14
2.1.1 Demande d'accompagnement pour une étude de transposition à plus grande échelle .....	15
2.1.2 Décision de réaliser une étude de faisabilité .....	15
2.1.3 Définir la méthodologie et le champ de l'étude .....	17
2.1.3.1 Définir la question de la recherche, les objectifs et la portée de l'étude.....	17
2.1.3.2 Cartographier la situation actuelle .....	19
2.1.3.3 Cartographier la situation « future ».....	20
2.1.4 Rapport et décision finale sur la fusion volontaire .....	20
2.1.4 Réaliser l'étude de faisabilité.....	21
2.1.5 Résultat de l'étude - décision sur la transposition à une plus grande échelle .....	24
3. Demande officielle et ratification - phase de préparation et processus de fusion proprement dit.....	26
3.1 Demande officielle de fusion volontaire.....	27
3.2 Processus formel-légal après la publication de l'AR déterminant la délimitation territoriale (AR 1).....	30
3.2.1 Conséquences pour les « anciennes » zones de police : entrée dans la « période d'intervalle », l'élaboration d'un protocole.....	30
3.2.2 Implications pour la « nouvelle » zone de police : création d'organes politiques.....	34
3.3 Parcours organisationnel après la publication de l'AR 1 - préparation concrète de la fusion.....	39
3.3.1 Stratégie et politique .....	39
3.3.1.1 Mission, vision et valeurs - leadership et culture.....	39
3.3.1.2 Plan de sécurité zonal pour la nouvelle zone de police.....	41
3.3.1.3 Équipe d'aide à la décision (EAD) .....	42
3.3.1.4 Communication interne et externe - identité d'entreprise et identité visuelle .....	43
3.3.2 Ressources humaines - HRM.....	46
3.3.2.1 Quelques dispositions clés .....	46
3.3.2.2 Vision de la GRH dans la nouvelle zone de police ? .....	47
3.3.2.3 Début de la concertation au sein du Comité consultatif de base (CCB).....	48
3.3.2.4 Déterminer le cadre des effectifs et leur formation.....	49
3.3.2.5 Préparer le « transfert » du personnel et la mobilité interne .....	50
3.3.2.6 Formation et apprentissage .....	54
3.3.2.7 Également en termes de GRH .....	55
3.3.3 Logistique.....	56
3.3.3.1 Vision des ressources et du futur mode de fonctionnement .....	56
3.3.3.2 Inventaire des contrats en cours .....	56
3.3.3.3 Plan de relocalisation .....	56
3.3.3.4 Préparation des dossiers d'appel d'offres .....	57
3.3.3.5 Inventaire du matériel disponible .....	57
3.3.4 Informatique et ICT .....	58

3.3.4.1	Vision de l'Informatique et de l'ICT.....	58
3.3.4.2	Intégration des environnements numériques .....	58
3.3.4.3	GALOP.....	59
3.3.4.4	Inventaire du matériel et des contrats ICT.....	59
3.3.5	Finances.....	60
3.3.5.1	Vision des finances dans la nouvelle zone de police ?.....	60
3.3.5.2	Élaboration du budget de la nouvelle zone de police.....	60
3.3.5.3	Établir les comptes annuels des anciennes zones de police, élaborer le bilan de départ de la nouvelle zone de police .....	60
3.3.6	Préparation du fonctionnement général (opérationnel).....	61
3.3.6.1	Gestion opérationnelle des documents pour la nouvelle zone de police .....	61
3.3.6.2	Développer une nouvelle politique d'intervention et une concertation avec le CIC.....	61
3.3.6.3	Généralités : préparer des instructions de travail de base afin que les collaborateurs puissent travailler sans problème au cours de la période initiale. ....	62
3.3.6.4	Redistribuer les tâches des personnes de référence.....	63
4.	Entrée en vigueur de la nouvelle zone de police - phase d'implémentation et d'intégration .....	64
	Bibliographie .....	71
	Sources juridiques consultées .....	71
	Autres publications consultées.....	71
	Annexes .....	72



# 1. Conseils généraux/recommandations basés sur des processus de fusion antérieurs

## 1.1. Recommandations et facteurs critiques de succès sur la base de l'étude de 10 fusions déjà réalisées

Après avoir décidé de réaliser une étude de faisabilité ou de débiter des négociations en vue d'une fusion, il est important de tenir compte des résultats d'une étude récente sur les fusions de zones de police<sup>1</sup>. Ces résultats correspondent tout à fait à ceux des opérations de fusion réalisées dans le Brabant flamand, notamment, qui ont été supervisées par le département fédéral du gouverneur.

Tout d'abord, il convient de souligner **plusieurs constatations de base déterminantes pour la réussite des opérations de transposition à plus grande échelle**<sup>2</sup> :

### Au niveau politique :

- **Le soutien dont jouit la transposition à une plus grande échelle est inégal.** Le (l'absence de) soutien est partiellement influencé par les jugements personnels portés sur les transpositions à plus grande échelle, mais également par (l'absence) de vision claire des avantages et des inconvénients de la transposition à plus grande échelle.
- **L'ancrage local et l'amélioration des services de police** doivent être considérés comme les pré-requis de la transposition à plus grande échelle : proximité, enracinement local et capacité de répondre avec flexibilité aux besoins locaux.
- **La capacité financière des villes et communes est importante**, compte tenu également de l'importance de la répartition inégale de la dotation fédérale.
- **La gestion administrative (contrôle) et le contrôle démocratique** de la police locale doivent être préservés ou renforcés dans toute la mesure du possible.

<sup>1</sup> V. Vanoeteren et J. Janssens, *Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie van de 10 reeds gefuseerde politiezones*, Idea Consult, Rapport final 16/02/2023, 9-10, 42, 48-50.

<sup>2</sup> V. Vanoeteren et J. Janssens, *Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie van de 10 reeds gefuseerde politiezones*, Idea Consult, Rapport final 16/02/2023, 10.

## D'autres constatations sont faites au niveau de la police :

- **Les partenaires ne doivent pas être trop différents sur certains paramètres.** Il est souvent fait référence à la morphologie des zones partenaires potentielles, des processus organisationnels et de la culture organisationnelle. Certaines différences, mais certainement pas toutes, peuvent être comblées par des ajustements stratégiques, tactiques et opérationnels. Une vision claire des opérations et de la culture organisationnelle est donc indispensable dans la recherche de partenaires adéquats et si l'objectif est de gommer les différences potentielles<sup>3</sup>.
- **La transposition à plus grande échelle doit induire un renforcement des points forts actuels et l'amélioration des points faibles actuels.** En d'autres termes, la transposition à plus grande échelle doit induire une amélioration des prestations de services : une plus grande capacité décisionnelle et opérationnelle afin de relever les défis actuels et futurs.
- **La gestion du changement est un élément crucial dans un exercice de mise à l'échelle.** Les collaborateurs, y compris les syndicats, doivent être impliqués et informés de manière optimale. L'accompagnement de carrière est important afin de pouvoir éventuellement occuper de nouvelles fonctions dans l'organisation fusionnée.
- **La transposition à plus grande échelle doit induire un renforcement du back-office** afin de pouvoir répondre aux nombreuses demandes de spécialisation, d'une part, et de coopération renforcée avec les polices administratives fédérales décentralisées, d'autre part.

Ensuite, plusieurs **conclusions** peuvent être tirées de l'étude des 10 fusions de police déjà réalisées. Les recommandations qui en résultent fournissent des orientations et identifient certains facteurs critiques de réussite, qui peuvent servir de cadre aux futures opérations de transposition à plus grande échelle<sup>4</sup>. Il serait donc bon de les inclure dans le développement ultérieur de la zone de police fusionnée.

**La transposition à plus grande échelle permet de renforcer l'organisation.** Cet effet peut être constaté à trois niveaux :

- **Les chocs internes** tels que la pénurie de personnel, les absences du personnel, les problèmes d'équipement, etc., **peuvent être mieux absorbés.** Une fusion ne permet pas nécessairement de remplir plus facilement le cadre du personnel dans les zones souffrant d'une pénurie de personnel, mais de mieux gérer la pénurie grâce à l'élargissement de la réserve de collaborateurs.
- **Les chocs externes**, tels que des incidents imprévus, l'évolution de faits ou de situations criminels requérant une forte spécialisation **peuvent être résolus plus facilement et plus rapidement absorbés.** La plus grande taille de l'organisation permet un déploiement plus ciblé des collaborateurs ou des services. Les acteurs locaux et supra-locaux reconnaissent les spécialisations accrues et l'amélioration de la gestion des services de police de base.

<sup>3</sup> L'étude des 10 zones de police déjà fusionnées a démontré que toutes les différences ne peuvent pas être comblées par des ajustements stratégiques, tactiques et opérationnels. Les auteurs de cette feuille de route estiment que cela entre dans le domaine du possible, à condition d'accorder une attention suffisante aux différences existantes, à la direction dans laquelle l'organisation souhaite s'engager à l'avenir et à la bonne application de la « gestion du changement ». De nombreux problèmes peuvent être résolus avec un plan stratégique clair et une gestion solide.

<sup>4</sup> V. Vanoeteren en J. Janssens, *Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie van de 10 reeds gefuseerde politiezones*, Idea Consult, Rapport final 16/02/2023, 9-10 ; 42 ; 48-50.

- **Les défis interzonaux peuvent être plus souvent absorbés au niveau local.** Plusieurs préoccupations afférentes à la fusion ont également été partiellement balayées. Ainsi, les liens locaux sont, dans de nombreux cas, simplement renforcés par des équipes plus nombreuses et plus visibles sur le terrain ou par un fonctionnement basé sur un projet, qui nécessite davantage d'informations et donc plus de contacts avec les citoyens. Il est intéressant de constater que tous les bourgmestres rapportent que la fusion a amélioré la prestation de services.

### Comprendre la résistance et l'opposition - défis :

- **Le fonctionnement interne n'est pas encore adapté à la nouvelle échelle.** La collaboration interne fonctionne souvent moins bien qu'auparavant et est encore compliquée par le fait que le fonctionnement demeure généralement assez décentralisé. Un délai de cinq ans a généralement été considéré comme un délai réaliste dans lequel les principaux défis opérationnels d'une fusion peuvent être relevés et les avantages mesurés.
- **Le bien-être du personnel est soumis à une forte pression lors d'une fusion.** Les collaborateurs appréhendent les conséquences de la fusion comme étant nettement plus négatives que les chefs de corps, les bourgmestres, les syndicats et les acteurs supra-locaux. Surtout en matière de bien-être, de ressources humaines et de collaboration. Seul un membre du personnel sur cinq juge positivement le niveau d'implication dans le processus de transition et l'élaboration de la nouvelle organisation. Dans les grandes organisations, nous constatons également une fréquence plus élevée des absences parmi le personnel.
- **Un meilleur accompagnement et encadrement des collaborateurs et des dirigeants sont nécessaires lors de la mise à l'échelle.** La gestion du changement ne convient pas à tout le monde. Les personnes doivent être soutenues dans leur rôle d'agents du changement. En regroupant les processus de changement de manière globale, les connaissances peuvent être mieux partagées et des ajustements peuvent être apportés.

### L'échelle idéale ?

- D'une part, il est souligné que l'échelle idéale comprend 300 à 500 collaborateurs opérationnels. Il semblerait que la limite inférieure de 300 offre une capacité d'action appropriée. De plus, les investissements à cette échelle deviennent intéressants. Leurs effets sont moins probants si le seuil des 300 collaborateurs n'est pas atteint. De même, la référence à une population de 100 000 habitants est souvent faite en termes de bonne échelle pour les zones de police.
- D'autre part, l'échelle idéale semble encore être principalement une question de besoins (et donc de perspective). **La détermination d'une échelle idéale pour assurer la police locale est principalement liée aux éléments suivants :**
  - Quelle est la vision du rôle de la police locale ? **La prestation de services doit être au centre de la réflexion à long terme.** La manière dont la police est déployée sur le terrain est importante pour l'échelle.
  - L'autorité administrative sur la police locale est exercée par le bourgmestre. **La taille de la zone de police est donc liée à la taille et à l'échelle de l'administration locale.** Le fait que les structures administratives soient effectivement adaptées à cette échelle est plus important que l'échelle même.
  - **L'homogénéité des zones de police est également importante.** La création d'un ensemble logique, sur le plan tant géographique que du maintien de l'ordre, des phénomènes criminels et des paramètres socio-économiques, est importante quand on considère l'échelle.

## 1.2. Recommandations fondées sur les fusions précédentes

- Si plusieurs administrations souhaitent explorer la possibilité d'une fusion, **il convient tout d'abord de s'assurer qu'elles disposent d'une image financière claire**. Si un accord sur les grands principes est possible en termes financiers, la concertation peut alors être poursuivie. N'oubliez pas que, à long terme, une fusion peut être « rentable » et peut réduire ou stabiliser les coûts de toutes les communes concernées. Toutefois, prévoyez un budget pour les frais de démarrage (par exemple, les systèmes d'information, les télécommunications et ordinateurs, en bref l'IT).

Débutez ponctuellement les préparatifs et la planification de quelques exigences de base devant être remplies pour que la nouvelle organisation puisse débiter ses activités. Nous insistons sur le fait que le volet IT est extrêmement important. À défaut d'un réseau ISLP intégré, la nouvelle zone de police ne peut pas débiter ses activités. Commencer à planifier le projet IT pendant la phase du processus préliminaire. Renseignez-vous sur les possibilités offertes par une zone de police récemment fusionnée. Recherchez l'expertise nécessaire à l'extérieur si elle est absente au sein de votre propre organisation. Et prenez ponctuellement les dispositions nécessaires avec la Direction générale de la gestion des ressources et de l'information de la police fédérale, sous-division de l'information policière et des ressources ICT (DGR/DRI) via [DRI@police.belgium.eu](mailto:DRI@police.belgium.eu).

- Planification, préparation des processus, accords avec des services externes, négociations avec les communes,... Une fusion comprend de nombreux aspects. **La communication avec vos propres collaborateurs est essentielle !** N'oubliez pas l'humain dans un processus de fusion. Le changement n'est pas toujours agréable, surtout s'il s'agit de votre propre emploi.
  - Communiquez clairement et ouvertement dès le début et veillez à une communication identique dans toutes les zones de police concernées. Harmonisez la communication et son timing au sein de toutes les organisations concernées.
  - Une réorganisation est un bouleversement pour les collaborateurs. Prenez-en conscience.
  - Les fausses promesses ne profitent à personne. Il est nettement plus profitable de proposer une présentation honnête des choses (« les choses vont changer », « les choses seront différentes »), ... et un traitement approprié. En effet, tout changement, aussi minime soit-il, peut avoir un impact considérable sur les collaborateurs. Présentez une vision honnête et des mesures d'accompagnement adaptées. L'honnêteté paie toujours.
- Une fusion est avant tout une histoire de personnes. **Identifiez les résistances à tous les stades du processus. Et répondez-y.** En effet, la résistance peut avoir un impact important sur la réussite de la fusion selon la personne qui oppose cette résistance.
  - Veillez à ce que tous les collaborateurs occupant un poste de direction ou d'encadrement soient impliqués dans le projet de fusion et le soutiennent. Les dirigeants ont un impact sur les groupes de collaborateurs. Ils doivent diffuser la fusion au sein de l'organisation et préparer leur (futur) personnel et leurs services à son implémentation. Si tel n'est pas le cas, ou pire, si ces personnes s'opposent à la fusion, cela peut avoir un impact important sur le démarrage de la fusion. N'oubliez pas que ce problème se résoudra seul. Agissez et attaquez-vous à la résistance dès qu'elle est constatée.
  - D'autres groupes ou collaborateurs de l'organisation peuvent également afficher une résistance. Il convient également de prendre alors les mesures nécessaires. Le personnel doit ressentir que la direction de l'organisation se soucie de lui et pas uniquement du processus de fusion.

- **Demandez de l'aide pour accompagner le processus de fusion.** Un regard extérieur peut aider à ne pas perdre l'essentiel de vue. Tous les types de support sont possibles et adaptés aux zones de police concernées : appui méthodologique, élaboration d'un plan d'action, conduite d'entretiens, supervision de processus, coordination de certains processus, appui en matière de statistiques et de chiffres, information sur les bonnes pratiques... Adressez votre demande d'appui au (service fédéral du) gouverneur de la province. Les programmes d'accompagnement sont proposés via des officiers de liaison de la police et/ou de la supervision policière.
  - Pour le Brabant flamand : [kabinet.gouverneur@vlaamsbrabant.be](mailto:kabinet.gouverneur@vlaamsbrabant.be)
  - Pour Anvers : [kabinet.gouverneur@provincieantwerpen.be](mailto:kabinet.gouverneur@provincieantwerpen.be)
  - Pour la Flandre orientale : [kabinet.gouverneur@oost-vlaanderen.be](mailto:kabinet.gouverneur@oost-vlaanderen.be)
  - Pour la Flandre occidentale : [kabinet.gouverneur@west-vlaanderen.be](mailto:kabinet.gouverneur@west-vlaanderen.be)
  - Pour le Limbourg : [kabinet.gouverneur@limburg.be](mailto:kabinet.gouverneur@limburg.be)

## GUIDE DE LECTURE DE LA FEUILLE DE ROUTE

Nous proposons une « feuille de route » ci-dessous. Il s'agit d'un aperçu succinct des différentes étapes et des mesures à prendre dans le cadre d'un processus de fusion. Dans ce cadre, nous distinguons trois grandes parties : premièrement, la préparation de la fusion, le lancement du processus et la réalisation d'une étude de faisabilité, puis la demande officielle de fusion, la préparation et la fusion proprement dite et, enfin, l'entrée en vigueur de la fusion, le processus d'implémentation et d'intégration. Nous proposons à chaque étape des mesures formelles et juridiques, mais surtout des approches pratiques, des conseils et des recommandations tirés de processus de fusion antérieurs.

D'une manière générale, cela correspondra à ce qui est nécessaire dans le cas concret que vous devez élaborer. Toutefois, chaque processus est également différent et se caractérise par des particularités locales, des sensibilités et la situation spécifique des corps à fusionner. En ce sens, nous ne prétendons pas, avec cette feuille de route, fournir un cadre applicable « prêt à l'emploi » pour toutes les opérations de fusion possibles. Nous proposons plutôt un cadre qui peut être utilisé comme un tremplin pour élaborer et façonner, étape par étape, son propre processus de fusion.



## **2. Préparation de la fusion - phase de démarrage et de l'étude de faisabilité**

Quand les négociations relatives à la fusion sont entamées et/ou quand l'intention d'une fusion entre deux ou plusieurs zones de police grandit, il est important de formaliser ces négociations à un moment donné et de procéder à une « étude préalable » officielle. La transposition à plus grande échelle doit induire un renforcement des points forts actuels et une amélioration des points faibles. Une amélioration des prestations de services doit être poursuivie : une plus grande capacité décisionnelle et opérationnelle afin de relever les défis actuels et futurs. La probabilité qu'une fusion y parvienne est évaluée au mieux sur la base d'une étude préliminaire. Il est important de disposer dès le départ des bonnes informations concernant les parties à la fusion et le processus de fusion. Les jugements personnels portés sur la transposition à plus grande échelle ne sont souvent pas (entièrement) corrects, notamment en raison de l'absence d'un aperçu clair des avantages et inconvénients. Dès le départ, il est également important de disposer d'une vision claire de l'objectif que les différents partenaires poursuivent avec la mise à l'échelle et de la raison d'être de cette dernière. La situation financière doit offrir des possibilités de coopération. Et la gestion administrative de l'ensemble doit être préservée ou renforcée de manière optimale. Ces éléments peuvent être cartographiés dans une étude de faisabilité. De plus, l'étude permet également de mieux comprendre le fonctionnement et la culture organisationnelle du partenaire potentiel à la fusion. Cela est indispensable pour trouver des partenaires adéquats et gommer les différences potentielles.

Nous proposons donc dans cette feuille de route de toujours procéder à une étude de faisabilité avant de prendre la décision de fusionner. La durée et le détail de l'étude ainsi que les différentes phases peuvent varier d'un cas à l'autre, mais l'étude doit au moins permettre de porter un jugement sur les aspects financiers, techniques, organisationnels et de personnel de l'opération de fusion. Il est important de se concerter et de visualiser clairement ces questions au préalable, même si l'objectif est de mener une étude préliminaire très limitée.



## 2.1. Démarrage d'un processus de fusion - feuille de route afférente au processus préliminaire

Le processus de fusion est facilité par la cellule de soutien à l'Aggrandissement d'échelle du SPF Intérieur depuis le début de l'année 2023. Dans certaines provinces, le gouverneur provincial propose la possibilité d'un accompagnement du processus de fusion par un officier de liaison de la police et/ou de la surveillance policière. Le gouverneur et ses collaborateurs jouent un rôle de facilitateur et de soutien, toujours à la demande des administrations locales et/ou des chefs de corps concernés. Le processus préliminaire en vue d'une fusion est structuré en plusieurs étapes successives sur la base de cet accompagnement. Cette « formalisation » et cette feuille de route sont privilégiées, car elles garantissent que la même approche est adoptée dans chaque zone de police concernée et que l'accès à l'information est le même pour tous les partenaires impliqués. Cela est très important à tous les stades d'un processus de fusion. Nous énumérons **pour vous** les étapes à suivre :

### Étape 1 :

Demande d'accompagnement pour une étude de transposition à plus grande échelle

### Étape 2 :

Décision de réaliser une étude de faisabilité : grandes lignes, calendrier et degré de détail

### Étape 3 :

Définir la méthodologie et le champ de l'étude, notification aux conseils

### Étape 4 :

Réaliser l'étude de faisabilité

### Étape 5 :

Résultat de l'étude - décision sur la transposition à une plus grande échelle



### 2.1.1 Demande d'accompagnement pour une étude de transposition à plus grande échelle

Les bourgmestres ou présidents des collèges de police concernés soumettent une demande conjointe au (aux services du) gouverneur afin de bénéficier d'un accompagnement dans le cadre de la réalisation d'une étude de faisabilité. Le gouverneur organise une première réunion avec ses collaborateurs concernés.

### 2.1.2 Décision de réaliser une étude de faisabilité

Une fusion des zones de police ne doit jamais être une fin en soi. L'ambition doit toujours être d'améliorer ou au moins de pérenniser les services de police (de base) dans les villes et communes concernées. Si une fusion entre zones de police est envisagée, il est donc important de convenir dès le début de certains principes importants, qui définissent également le cadre de recherche pour l'étude de faisabilité. À cette fin, le gouverneur provincial réunit les bourgmestres et les chefs de corps concernés à une réunion de démarrage au cours de laquelle plusieurs aspects relatifs à la mise à l'échelle, au processus préliminaire et au processus de fusion sont examinés. Les contours de l'étude sont fixés :

- Quelle est la **vision du maintien de l'ordre** pour l'avenir dans les zones de police, les villes et les communes concernées ? Sur quoi l'accent est-il mis ? Comment perçoivent-ils l'ancrage local et comment souhaitent-ils le pérenniser ? Quels sont, pour l'autorité administrative, les conditions nécessaires et les facteurs critiques de réussite ?
- Quelle **vision prévaut sur le financement** de la police locale ? Souhaite-t-on :
  - Faire davantage avec les mêmes moyens ?
  - Faire la même chose avec moins de moyens ?
  - Faire plus avec moins de moyens ?
- Quel est l'impact de cette **vision sur les cadres du personnel** ? Sont-ils conservés ? Seront-ils réduits ou élargis ?

Une fois qu'un consensus aura été atteint sur les grandes lignes, le calendrier et la portée de l'étude, les bourgmestres/collèges de police concernés prendront la décision de réaliser une étude de faisabilité.

## CONSEILS - SUGGESTIONS - RECOMMANDATIONS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTAPE

- Constituer un **groupe de travail** qui réalisera l'étude de faisabilité. L'expérience a démontré qu'il est préférable d'opter pour une équipe assez restreinte dans laquelle chaque zone de police concernée est représentée par un collaborateur au moins. Il s'agit souvent d'un conseiller politique ou d'un consultant en GRH. Un superviseur de processus externe peut également être ajouté au groupe de travail afin de garder une vue d'ensemble et d'accompagner l'étude. Pour ce faire, il peut être fait appel, dans certaines provinces, à des collaborateurs du (département fédéral du) gouverneur et/ou à des officiers de liaison de la police. L'avantage d'un tel accompagnement réside dans le fait que ces personnes connaissent l'organisation policière sans faire alors partie d'une zone/d'un service. Il est également possible d'inviter un consultant externe à superviser l'étude. S'il est fait appel à un accompagnement du processus, il est recommandé d'harmoniser les attentes (mutuelles) (substantielles) et de les transposer dans un cahier des charges pour la consultance externe (conformément à la loi sur les marchés publics). Alors que le recours à un consultant externe dépend davantage du financement disponible pour ce faire, tout dépend de l'espace ou du temps que l'on peut libérer s'il est fait appel au personnel du gouverneur.
- Il est également très important de conclure dès le départ des accords clairs relatifs à la **communication sur le processus préliminaire**. Dans ce cadre, la même stratégie devrait être utilisée dans toutes les zones de police concernées. Il est également préférable de conclure des accords conjoints relatifs à la communication externe sur le projet (réseaux sociaux, presse, etc.). Un seul responsable de la communication peut être utilisé pour l'ensemble du projet, le groupe de travail peut être désigné à cet effet, ... Il est important que la communication officielle soit la même dans toutes les organisations impliquées.
  - Bonnes pratiques : lettre d'information mensuelle commune, diffusée simultanément à tous les collaborateurs des zones de police concernées. Le groupe de travail prépare le bulletin d'information.
  - Bonnes pratiques : point d'information relatif à l'examen préliminaire via l'outil de briefing, même « diapositive » dans toutes les zones de police concernées.
- **Impliquer tous les responsables suffisamment tôt dans le processus**. Le changement induit des résistances. Même s'il n'y a pas encore de fusion et si seul un processus préliminaire est lancé, des résistances se feront jour et prendront différentes formes. Il est important que les dirigeants en soient conscients, qu'ils les reconnaissent et qu'ils puissent y faire face de manière appropriée. Le processus de fusion est également un défi pour eux. Une fusion représente souvent une menace pour leur propre fonction et il est donc important de créer un environnement sûr dans lequel il est possible d'en discuter. Veillez à ce que les dirigeants soient bien informés à tous les stades du processus et à ce qu'ils deviennent des « agents du changement » capables de présenter de manière constructive les différentes phases du processus de fusion et de fournir ainsi à leurs collaborateurs les conseils les plus appropriés.

## 2.1.3 Définir la méthodologie et la portée de l'étude - méthodologie standard pour l'étude de faisabilité

Dans l'étape suivante, une « **task force** » **travaillera à l'élaboration d'une méthodologie pour l'étude de faisabilité**. L'étude sera développée dans le cadre des contours qui ont été définis. Il doit être au moins possible de répondre aux aspects financiers, organisationnels, de personnel et techniques de l'opération de fusion. Bien qu'une méthodologie adaptée aux zones de police concernées soit nécessaire, compte tenu du temps qui peut être consacré à l'étude et du degré de certitude qui existe déjà quant à l'opportunité de procéder ou non à une fusion, une « méthode standard » possible est proposée ici.

### 2.1.3.1. Définir la question de la recherche, les objectifs et la portée de l'étude

Toute étude sur la possibilité et/ou l'opportunité d'une fusion policière doit débiter par la formulation de ce cadre de recherche, afin de définir les contours de l'étude, mais également de souligner l'importance d'un point de départ approprié lorsqu'on entame une étude sur les fusions.

*Est-il possible, efficace et efficient de fusionner les zones de police X, Y et Z afin d'améliorer durablement les services de police de base dans les villes/communes concernées ?*

#### Faisable, efficace et efficient :

Le concept de **faisabilité** pose la question de savoir s'il est pratiquement/réellement possible d'améliorer les services de police par le biais d'une coopération renforcée. Des objections d'ordre pratique, factuel, financier ou organisationnel s'y opposent-elles ?

Le concept **d'efficacité** soulève la question de savoir si le renforcement de la coopération entre les zones de police peut atteindre l'objectif visé (amélioration durable des services de police de base).

Le concept **d'efficience** soulève la question de savoir si le renforcement de la coopération entre les zones de police est un moyen approprié pour atteindre l'objectif visé (amélioration durable des services de police de base). En l'occurrence, nous nous demandons si ses coûts sont proportionnels aux revenus.

## Il convient d'entendre par « amélioration durable des services de police de base » :

Il est important de s'y attarder préalablement et d'en définir clairement les contours. Les éléments qui ont fait l'objet d'un consensus lors de la toute première réunion de démarrage sont présentés ici. Cette section est adaptable par étude, en fonction de la demande et des besoins. En voici quelques exemples :

*« Nous aspirons à une vision future dans laquelle nous « faisons plus et mieux avec (au moins) les mêmes ressources » : amélioration de la qualité des services de police de base et augmentation de la capacité opérationnelle, y compris par des gains d'efficacité dans les tâches de « back office » en faveur d'un renforcement des services de police sur le terrain (efficacité). Cela suppose (au moins) des cadres organiques entièrement remplis. Une réduction des effectifs n'est pas envisagée ».*

*« Nous visons une vision d'avenir dans laquelle nous faisons plus et mieux avec (au moins) les mêmes moyens. Dès lors, nous souhaitons accroître la capacité opérationnelle et améliorer la qualité des services de police (de base). Une réduction des effectifs n'est pas envisagée. En tant que cadre opérationnel, nous supposons (au moins) la somme des formations existantes du personnel. »*

### • Il est fortement recommandé d'examiner les domaines suivants dans le cadre de l'étude de faisabilité :

- **Le cadre financier** : il est fortement recommandé de finaliser l'accord financier avant d'introduire la demande officielle de fusion.
- **Le cadre du personnel** : combien de personnes seront nécessaires dans la nouvelle zone de police ? À quoi ressemble le cadre ? Il n'est pas nécessaire que ce soit définitif, mais il est important de disposer d'une vision claire de la situation.
- **La structure organisationnelle** : quel modèle organisationnel est proposé pour la nouvelle zone de police ? Centralisée ? Décentralisée ? Hybride ?
- **Cultures organisationnelles** des différentes (anciennes) zones de police souhaitant fusionner. Les différences sont-elles significatives ? Comment les gommer ?
- **Technologies de l'information et de la communication (TIC)** : comment seront-elles réglementées dans la nouvelle zone de police ? Les budgets nécessaires sont-ils prévus ? Un calendrier a-t-il été établi ? L'expertise nécessaire en termes de gestion est-elle disponible ?
- **Hébergement et infrastructure** : quels bâtiments seront conservés ? Loyers ?

### 2.1.3.2. Cartographier la situation actuelle

Afin d'autoriser une analyse approfondie de la situation initiale - la situation « as is » - plusieurs études de cas dans le Brabant flamand et à Anvers ont précédemment utilisé un document de « reconnaissance du terrain ». Le canevas a été étoffé et affiné dans chaque étude de faisabilité et individualisé pour les zones de police concernées. Dans la plupart des études de faisabilité, la reconnaissance du terrain a été complétée par une recherche qualitative : sondage et participation des collaborateurs via des entretiens, des groupes de discussion ou d'autres questions. Parfois, il a été décidé d'interroger également les parties prenantes externes (CSZ, conseillers, population, ...) pour compléter le « tableau » de la situation actuelle.

Le document de « reconnaissance du terrain » a été élaboré au printemps 2023 pour devenir la « mesure de la capacité des services de police ». Nous proposons que, à ce stade de l'étude de faisabilité, chaque zone de police participante réalise une mesure de la capacité des services de police<sup>5</sup> afin de cartographier complètement la situation « as is » et les possibilités futures. Cet exercice doit être réalisé au sein de chaque zone de police. Le chef de corps et son équipe de décision l'élaborent, en interrogeant ou non le personnel et/ou l'administration.

- L'analyse des **mesures de la capacité des services de police** des différentes zones de police concernées (analyse SWOT) permet d'obtenir un aperçu des forces, des domaines d'amélioration, des opportunités et des menaces d'une éventuelle fusion. Il est préférable que l'analyse soit réalisée par la « task force » ou le superviseur externe du processus.

Dans la situation « as is », il est important de prêter attention aux aspects moins « visibles » de l'organisation. La culture organisationnelle est fondamentale. La culture organisationnelle désigne l'ensemble des valeurs et des normes relatives au travail, partagées par les membres de l'organisation et qui influencent leur façon de travailler. Une vue de la culture organisationnelle actuelle (et souhaitable) peut être obtenue en organisant une mesure de la culture. Un outil possible pour ce faire est le miroir culturel (Berings, 2016)<sup>6</sup>. Il a déjà été appliqué dans plusieurs zones de police/services de police fédéraux dans les provinces du Brabant flamand et d'Anvers.

- Mesure spécifique ou non : dans tous les cas, il est fortement recommandé d'accorder une attention suffisante aux cultures des organisations avant de procéder à la fusion. Une vision des différences **culturelles** permet d'aborder cette question à un stade précoce durant l'éventuel processus de mise en œuvre de la fusion.

5 BRUGGEMAN, T. en VERBIST, K., *Politiezorgkrachtmeting: meten, in vraag stellen en verbeteren van de lokale politiezorgkracht- meting*, 2023

6 BERINGS, D., *Cultuurspiegels: reflectiemethodiek voor het werken rond kwaliteit, diversiteit en duurzaamheid*, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, Work & Organisation Studies, KULeuven, 2016 10 p.

### 2.1.3.3. Cartographier la situation « future »

La situation existante permet d'examiner les points forts, les points à améliorer, les opportunités et les menaces pour une éventuelle mise à l'échelle. Deux pistes peuvent être suivies afin de dresser un tableau aussi complet que possible des possibilités futures<sup>7</sup>. Dans ce cadre, il est important que le point de départ se fonde sur la vision des services de police que les administrations et les corps concernés souhaitent réaliser :

**a. Élaborer l'option « en cas de RENONCEMENT à la fusion » : image future de la propre ZP au cours de l'année X + 5 (vision, cadre du personnel et image financière).**

D'une part, chaque zone de police concernée élabore un plan futur SANS mise à l'échelle sur la base de l'analyse de la situation actuelle. Quelle est l'organisation policière nécessaire pour relever les défis dans ce domaine à un horizon de cinq ans ? Et quelle est la contrepartie en termes de personnel et de finances ?

**b. Élaboration de l'option « en cas de fusion » : image future de la nouvelle zone de police fusionnée (vision, cadre du personnel et image financière).**

D'autre part, toutes les zones de police concernées collaborent à l'élaboration d'un plan d'avenir commun pour une nouvelle zone de police fusionnée. Quelle image cela génère-t-il ? Quelles sont les possibilités offertes par la fusion des cadres du personnel et des finances ?

### 2.1.3.4. Rapport et décision finale sur la fusion volontaire

Les résultats seront consignés dans un rapport final qui devrait permettre aux conseils de police de faire le meilleur choix possible pour leur propre zone de police à l'avenir, dans l'optique d'un service de police de base durablement meilleur.

- Le **plan d'action** pour chacune des phases présentées est adapté au cas d'espèce. Un calendrier est établi pour la présente étude. Le plan d'action sera soumis aux collèges de police/ collèges des Bourgmestres et Échevins concernés. Une **décision du collège entérine** l'intention de réaliser une étude de faisabilité et le plan d'action proposé. Cette décision du collège atteste clairement de l'intention de l'étude. Elle constitue le point de départ et le cadre de l'étude de faisabilité. La décision du collège :
  - De la volonté des administrations concernées d'analyser la fusion
  - Définit l'objectif de la phase d'étude
  - Décrit la méthodologie utilisée
  - Énumère déjà à ce stade les points négociables et ceux qui ne le sont pas. La marge est donc claire dès le début.

<sup>7</sup> Encore une fois, cela dépend de chaque cas. Cela ne sera pas nécessaire dans certaines études de faisabilité ; dans d'autres, cela peut mener à une vision plus claire de la situation à laquelle on est confronté, avec ou sans fusion.

- Une fois la méthodologie approuvée par les collèges de police/ collèges des Bourgmestres et Échevins, l'intention de réaliser une étude de faisabilité sera **notifiée aux conseils de police/ conseils communaux**.
  - La décision du collège de réaliser une étude de faisabilité ne repose sur aucune base juridique. Juridiquement, la valeur d'une **déclaration d'intention** est donc faible. Elle n'oblige en aucun cas les zones de police à réellement fusionner. Elle garantit toutefois un engagement mutuel et un cadre clair via l'approbation dans les collèges respectifs. L'approbation ou la notification d'une zone de police par les conseils communaux ou les collèges des Bourgmestre et Échevins de chaque commune participante représente également un engagement clair et un soutien au processus de fusion.

#### 2.1.4 Réaliser l'étude de faisabilité

L'étude de faisabilité est ensuite réalisée selon la méthodologie établie.

Il est conseillé de constituer à ce stade une **équipe d'accompagnement/un groupe de pilotage/...** auquel la « task force » rendra compte de l'état d'avancement de l'étude à intervalles réguliers. Veillez à ce que tous les bourgmestres et chefs de corps participent à cette réunion, ou veillez à ce que chaque collège de police soit représenté à chaque réunion. Il peut également être utile d'impliquer les comptables spéciaux et les secrétaires.

## CONSEILS - SUGGESTIONS - RECOMMANDATIONS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTAPE

- Veillez à ce qu'un « accord » puisse être trouvé sur l'aspect **financier** du projet. Plus vite un accord sera trouvé sur la répartition financière d'une éventuelle nouvelle zone de police, mieux ce sera.
  - Les discussions « financières » sont fondamentales. Aucune nouvelle zone de police n'est possible sans un financement conjoint.
  - Dès lors, il est préférable de convenir des principes financiers, ou au moins d'une première ébauche, avant d'entreprendre d'autres études approfondies sur la faisabilité d'une fusion. En effet, le projet dépend d'un accord financier entre les administrations concernées.
  - Une bonne analyse financière et une compréhension basée sur des éléments comparables sont essentielles.
- Par conséquent, il convient d'approfondir la question des finances lors de la phase préliminaire, parallèlement à l'élaboration de l'étude de faisabilité. Les **règles** importantes pour l'élaboration d'un accord financier sont les suivantes :
  - « La dotation que chaque commune affecte au corps de police locale de la zone de police nouvelle ne peut, durant les deux années qui suivent l'institution de la police locale de la zone de police nouvelle, être inférieure au budget qu'elle consacrait conformément à l'article 39 au corps de police local ou à la dotation qu'elle affectait conformément à l'article 40 au budget de la zone de police ancienne à laquelle elle appartenait. » (conformément à l'art. 91/9 de la LPI) ;
  - Dans le cadre d'une fusion, les zones de police parviennent à **un consensus sur la répartition de la dotation communale à la nouvelle zone**. Une redistribution des dotations communales sera réalisée soit sur la base de la norme KUL, soit sur la base d'autres clés de répartition (par exemple, celle de la zone de secours, avec ou sans ajustement ; % RC et % de la population). Les administrations locales sont donc libres de proposer une clé de répartition qui tienne compte de certaines spécificités qu'elles jugent importantes et qui puisse également évoluer dans le temps ;
  - Si **aucun accord** n'est trouvé **sur la clé de répartition** dans une zone pluricommunale, il convient de **recourir à la « règle des 60-20-20 »** (conformément à l'article 3 de l'arrêté royal du 7 avril 2005 fixant les règles particulières de calcul et de répartition des dotations communales au sein d'une zone de police pluricommunale).
- **NB** : Au cours de la phase d'étude, il est préférable d'envisager également l'attribution de certains **postes clés** au sein de la nouvelle zone de police. Les conséquences financières et professionnelles pour ces personnes doivent être clairement dévoilées :
  - Des chefs de corps sont-ils actuellement en place et sont-ils candidats **au poste de chef de corps** ?
  - Des personnes sont-elles intéressées par le poste de **secrétaire de police** (interne ou externe - communes) (conformément à l'article 29 de la LPI) ?
  - Des personnes sont-elles intéressées par le poste de **comptable spécial** (interne ou externe - communes) (conformément aux articles 30, 31 et 32 de la LPI) ?
  - Et quelles sont les options pour ceux qui n'exerceront plus de fonctions dans la nouvelle zone de police ?



## CADRE JURIDIQUE

*Afin de déterminer le financement de la nouvelle zone de police :*

- LPI, art. 91/9-10 et art. 257 quinquies/ 7-9
- Arrêté royal du 16 novembre 2001 fixant les règles particulières de calcul et de répartition des dotations communales au sein d'une zone de police pluricommunale
- Arrêté royal du 2 avril 2004 fixant les règles particulières de calcul et de répartition des dotations communales au sein d'une zone de police pluricommunale, art. 3
- Arrêté royal du 7 avril 2005 fixant les règles particulières de calcul et de répartition des dotations communales au sein d'une zone de police pluricommunale, colonne II de l'annexe
- Circulaire ministérielle du 31 mars 2010 relative à la possibilité d'un agrandissement d'échelle des zones de police, § 3.3

## 2.1.5 Résultat de l'étude - décision sur la transposition à une plus grande échelle

Sur la base des résultats de l'étude, la décision peut être prise ou non de demander la fusion volontaire entre les zones de police concernées.

Rédigez les conclusions de l'étude de faisabilité dans un **rapport d'étude** :

- Veillez à ce que le rapport d'étude réponde aux questions clés.
- Le rapport d'étude doit au moins fournir une vision (pas définitive, mais une ébauche relativement réaliste) sur :
  - Le cadre financier
  - Le cadre du personnel
  - La structure organisationnelle ET la culture organisationnelle (sont liées !)
  - La technologie de l'information et des communications (TIC)
  - L'hébergement et l'infrastructure

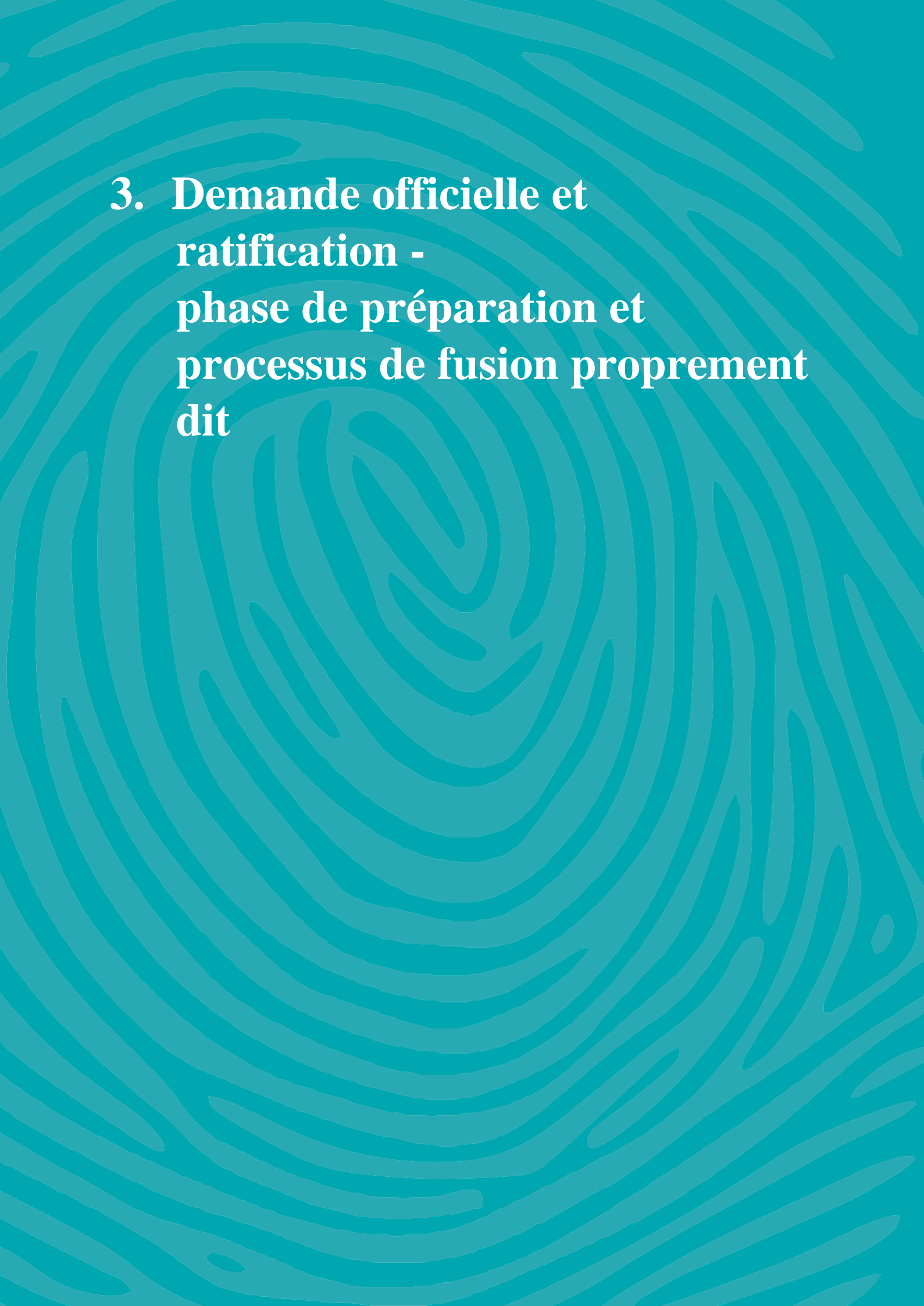
Communiquez les résultats de l'étude de faisabilité au personnel.

Si l'étude de faisabilité génère un résultat positif, le processus formel de demande et d'élaboration de la fusion peut être lancé. « L'équipe d'étude » ou la « task force » peut être dissoute. Il est désormais préférable de créer les **structures** suivantes :

- un **groupe d'accompagnement/comité de pilotage** se composant des bourgmestres, des chefs de corps et de quelques experts chargés d'assurer le suivi et de piloter la fusion ;
- une « **équipe de projet** » travaillant concrètement à l'élaboration et à la mise en œuvre du processus d'implémentation, et se composant de représentants des différentes zones de police.
- Idéalement, le **secrétaire de police** de la nouvelle zone de police est déjà connu, de sorte que le travail préparatoire dans le cadre du processus formel peut être entrepris en connaissance de cause et par la bonne personne.
- Les **comités de concertation de base (CCB)** des différentes zones de police peuvent être informés sur les résultats de l'étude et peuvent être convoqués afin de fournir un rapport et un état d'avancement après l'achèvement de l'étude de faisabilité. Les CCB peuvent être invités à une réunion conjointe. Néanmoins, des procès-verbaux distincts devront être établis pour chaque CCB.

Bien que cela ne soit pas obligatoire, il est recommandé d'impliquer le CCB à un stade précoce du projet de fusion. Si le processus est mené correctement, les représentants joueront ou pourront remplir le rôle d'interlocuteurs des membres du personnel.



The background of the slide is a teal color with a large, stylized fingerprint pattern. The fingerprint lines are concentric and flow from the top left towards the bottom right, creating a sense of depth and texture.

### **3. Demande officielle et ratification - phase de préparation et processus de fusion proprement dit**

### 3.1. Demande officielle de fusion volontaire

La **base** des différentes mesures à prendre est visée dans la circulaire ministérielle du 31 mars 2010 relative à la possibilité d'un agrandissement d'échelle des zones de police.

**ÉTAPE 1 : Les résultats de l'étude de faisabilité sont positifs. Les conseils communaux (zones unicommunales) et/ou les conseils de police (zones pluricommunales) des anciennes zones de police décident de fusionner** leurs zones de police s'ils sont convaincus de l'utilité/nécessité de la fusion.

#### Source juridique :

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

#### Qui ?:

- Le groupe de pilotage prépare le modèle de décision du conseil
- Les secrétaires des anciennes zones de police seront impliqués

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- **Un modèle de décision du Conseil est annexé.** La circulaire du 31 mars 2010 précise que « la demande doit émaner des zones de police ainsi que des autorités locales ». Il est donc important d'impliquer également les conseils communaux dans le processus décisionnel.

**ÉTAPE 2 :** Sur la base des décisions du conseil, les bourgmestres (zones monocommunales) ou les collègues de police (zones pluricommunales) soumettent une **demande** conjointe aux ministres de l'Intérieur et de la Justice pour fusionner leurs zones de police.

**Dans cette phase, il est préférable de constituer, outre l'équipe d'accompagnement/groupe de pilotage, un « groupe de projet », se composant de représentants des différentes zones de police participantes, qui peuvent travailler concrètement sur certains thèmes :**

- Dans la mesure du possible, il est recommandé de désigner un **coordinateur** général, par exemple le chef de corps-coordonateur. Toutefois, il ne s'agit pas d'une obligation et une solution sur mesure peut être trouvée au cas par cas si cela complique les choses. Il est important d'assumer la responsabilité afférente aux progrès du processus de fusion, de préparer, de coordonner, de présider et de diriger l'équipe de projet et l'équipe d'accompagnement / le comité de pilotage.
- Les différents responsables **rendent compte** très régulièrement afin de fournir un aperçu des progrès.

#### **Source juridique :**

- LPI, art. 91/ 2
- Circulaire ministérielle du 31 mars 2010 relative à la possibilité d'un agrandissement d'échelle des zones de police.

#### **Qui ?**

- Le groupe de pilotage prépare une lettre aux ministres, signée par les bourgmestres concernés et/ou les présidents des collèges de police.

#### **Conseils/suggestions/recommandations ?**

- **Un modèle de lettre aux ministres est annexé.**

Le groupe de pilotage ou le groupe de projet commence immédiatement à préparer un protocole à conclure avec le SPF Intérieur afin de couvrir « l'intervalle de temps » entre l'AR 1 et l'AR 2 (voir ci-dessous).

#### **Source juridique :**

- Aucune

#### **Conseils/suggestions/recommandations ?**

- L'important est désormais d'établir un **calendrier** clair pour les différents sous-domaines. Qu'est-ce qui est crucial et doit absolument être terminé à une certaine date ? Que faut-il attendre et qu'est-ce qui peut être réglé ultérieurement ?

**ÉTAPE 3 :** La demande de fusion de zones de police adressée aux ministres donnera lieu à la publication d'un premier AR : **l'arrêté royal définissant le ressort territorial de la zone de police nouvelle.**

La publication du premier AR officialise la fusion. Désormais, les travaux devraient se poursuivre sur 2 axes principaux :

- **Formel/juridique :** un grand nombre de questions formelles découlent du premier AR (voir 2.2) ;
- **En termes organisationnels :** la fusion doit désormais être préparée (en détail) au niveau de l'organisation. Les questions relatives à la PLIF (personnel - logistique - informatique - finances), à la stratégie et à la politique ainsi que les questions opérationnelles doivent être élaborées et préparées (voir 2.3 et 2.4).

Le groupe de projet élaborera un plan concret pour la poursuite du déploiement de la fusion.

La fusion est officielle. **Impliquer les collaborateurs dans le processus de fusion.**

- **Possibilité :** organiser dorénavant la participation systématique via des groupes de travail sur des thèmes spécifiques ou en créant une équipe d'aide à la décision (EAD) se composant de représentants de toutes les zones de police (voir également 2.3.5) ;
- **Possibilité :** communiquer régulièrement un feedback lors des réunions du personnel.

Attention : Les comités de concertation de base sont obligatoirement consultés dans certaines matières. Les CCB devront donc être impliqués dans la période à venir.

#### Source juridique :

- LPI, art. 91/ 2
- Loi du 24 mars 1999 organisant les relations entre les autorités publiques et les organisations syndicales du personnel des services de police

#### Qui ?

- La responsabilité afférente à la ratification du premier AR incombe aux ministres de l'Intérieur et de la Justice.

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Une fois le premier AR publié, il est préférable d'attribuer clairement plusieurs rôles :
  - Figure de proue de la fusion (par exemple, un chef de corps-coordonateur)
  - Responsable de la procédure formelle-légale (par exemple, le secrétaire de police)
  - Responsable de la GRH
  - Responsable de la logistique et des TIC
  - Responsable des finances
  - Responsable des opérations
  - Responsable des services « parapoliciers »
- Il est essentiel d'impliquer les collaborateurs, surtout si la fusion se concrétise. Une forme de participation contrôlée, sans créer de fausses attentes, est recommandée.

### **Demande de prime de fusion**

- La prime est calculée sur la base de la différence entre la norme KUL et l'effectif minimal. Si le total est supérieur à 30, un montant de 17 058 € est alors multiplié par le nombre supérieur à 30. Dans le cas contraire, le montant s'élève à 157.500 euros, en fonction de la marge de manœuvre disponible de la dotation fédérale pour encourager certaines initiatives. Il ne s'agit pas d'une dotation structurelle, ce qui signifie que le gouvernement peut cesser de l'accorder à tout moment.
- La demande peut être envoyée à l'adresse suivante : [vpsgpb@ibz.be](mailto:vpsgpb@ibz.be)

## **3.2. Processus formel-légal après la publication de l'AR déterminant la délimitation territoriale (AR 1)**

La publication de l'arrêté royal définissant la délimitation territoriale (AR 1) déclenche plusieurs étapes formelles. D'une part, il s'agit d'une étape nécessaire afin de définir les structures de la nouvelle zone ; d'autre part, la décision affecte également les structures des zones précédentes.

**Conseil :** désignez un coordinateur/un responsable pour assurer le suivi et conserver une vue d'ensemble des démarches formelles et juridiques à entreprendre.

### **3.2.1 Conséquences pour les « anciennes » zones de police : entrée dans la « période d'intervalle »**

**La publication de l'AR 1 marque le début d'une « période d'intervalle » au cours de laquelle les anciennes et les nouvelles structures coexistent pendant un certain temps.** Cela a plusieurs implications pour les anciennes zones de police, les structures et les partenaires :

- La **police locale des zones de police précédentes demeure active** pendant la période d'intervalle (entre la publication de l'AR 1 et la publication de l'AR 2 (institution définitive de la police locale de la nouvelle zone de police)).
- Les **organes des anciennes zones de police** devront continuer à **prendre certaines décisions**. Il est supposé que ces dernières seront uniquement contraignantes pour la nouvelle zone de police si elles sont raisonnables ou dans la mesure où elles n'entraînent pas de conséquences excessives pour elle.

**Conséquence :** À partir de la date de publication du premier AR, les compétences du conseil communal ou du conseil de police et du bourgmestre/collège de police des « anciennes » zones de police sont limitées à la **gestion quotidienne et aux affaires urgentes ou courantes**.



### Source juridique :

- LPI, art. 257 quinquies/4
- Circulaire ministérielle du 31 mars 2010 relative à la possibilité d'un agrandissement d'échelle des zones de police.

### Quand ?

- La période d'intervalle et la phase des affaires urgentes ou courantes pour les structures des anciennes zones de police débutent à la date de publication de l'AR déterminant la délimitation territoriale.

**Comme l'atteste ce qui précède, les anciens et les nouveaux organes devront fonctionner simultanément pendant un certain temps, chacun avec ses compétences spécifiques.** Cela est nécessaire, d'une part, pour assurer le bon fonctionnement des zones de police existantes et, d'autre part, pour permettre la transition vers la nouvelle zone de police.

De plus, la **coopération de plusieurs partenaires externes** est nécessaire (le Secrétariat social de la police intégrée (SSGPI), la Direction générale de la gestion des ressources et de l'information de la police fédérale, la sous-division Direction de l'information policière et des ressources TIC (DGR/DRI), d'autres services fédéraux, des partenaires contractuels, etc.), pour réaliser concrètement le redéploiement de la police locale dans la nouvelle zone de police.

Dès lors, il est recommandé de **conclure un protocole avec le SPF Intérieur**. Les éléments suivants sont notamment déterminés (à compléter en fonction de la situation locale) :

- **AVEC CERTITUDE : date de mise en service effective** de la nouvelle zone de police : suffisamment réaliste pour que les partenaires internes et externes puissent tout préparer correctement pour un démarrage en douceur.
  - Accords concernant le dépôt des comptes définitifs
  - Accords relatifs aux anciens et nouveaux comptables spéciaux
  - ...

### Source juridique :

- La conclusion d'un protocole n'est citée dans aucune source juridique. Elle n'est pas obligatoire, mais elle est fortement recommandée pour un démarrage en douceur et une bonne préparation avec toutes les instances concernées.

### Quand ?

- Il est préférable que le protocole entre en vigueur dès que possible après la publication du premier AR.

### Procédure ?

- Le protocole est préparé par le comité de pilotage/groupe de projet et fait l'objet d'une concertation avec le SPF Intérieur via [vpsgpb@ibz.be](mailto:vpsgpb@ibz.be). Toutes les parties (anciennes ZP, nouvelles ZP et SPF) le signent.

Afin de permettre l'achèvement des procédures (organisationnelles) nécessaires en vue de la fusion effective, **un nouveau numéro de zone doit être demandé** pour la nouvelle zone de police. Ceci est notamment très important dans la phase d'intervalle pour :

- Les tâches du Secrétariat social de la police intégrée (**SSGPI**)
  - Par exemple : création d'un nouveau compte pour la nouvelle zone de police, calcul des salaires et indemnités des membres du personnel des zones actuelles comme s'ils étaient déjà membres de la nouvelle zone de police, versement des avances des dotations fédérales sur le compte de la nouvelle zone de police, ...
- Les tâches de la Direction de l'information policière et des ressources TIC (**DRI**) de la police fédérale :
  - Par exemple : la création d'un nouvel environnement virtuel (« town ») dans lequel le système ISLP de la nouvelle zone de police doit être constitué, la création de nouveaux registres pour les procès-verbaux établis dans l'environnement ISLP, ...

Le nouveau numéro de zone **doit être officiellement ratifié par l'AR**.

Afin de permettre l'achèvement des procédures (organisationnelles) nécessaires en vue de la fusion effective, **un nouveau code de parquet doit être demandé** pour la nouvelle zone de police. Le « code de parquet » est un indicateur de l'arrondissement judiciaire dont relève le service rédacteur ; la première paire de caractères du numéro de PV renvoie à ce code d'arrondissement. Si plusieurs zones de police fusionnent, un nouveau code (indice) de police, code verbalisant ou code d'autorité verbalisante doit être créé pour la zone fusionnée. Il s'agit de la troisième paire de caractères du numéro de PV. Les codes susmentionnés sont établis par la police fédérale en concertation avec la Justice. Après ratification par la commission de nomenclature, les codes seront ajoutés aux deux applications. La demande d'un nouveau code de parquet dans la phase d'intervalle est très importante, notamment pour :

- Les tâches de la Direction de l'information policière et des ressources TIC (DRI) de la police fédérale :
  - Par exemple : la création de nouveaux registres pour les procès-verbaux établis dans le nouvel environnement ISLP, ...
- Préparation de la gestion des documents dans le système ISLP pour la nouvelle zone de police

### Quand ?

Demander le nouveau numéro de zone et le nouveau code de parquet dès la publication de l'AR 1.

### Procédure ?

Pour ce faire, contactez la DGR/DRI : [DRI.Business.LocalWorking@police.belgium.eu](mailto:DRI.Business.LocalWorking@police.belgium.eu) dont la personne de contact est De Schutter Christophe (DRI/business unit support local)

Notifier le numéro de zone au SPF Intérieur à l'adresse [vpsgpb@ibz.be](mailto:vpsgpb@ibz.be) pour ratification par AR

### 3.2.2 Implications pour la « nouvelle » zone de police : création d'organes de décision

Le mandat des membres du **collège de police** de la nouvelle zone de police débute de plein droit à la date de publication de l'arrêté royal déterminant la délimitation territoriale.

- Le collège de police se compose **des bourgmestres** des différentes communes formant la zone pluricommunale et est responsable de **l'organisation et de la gestion de la police locale**.
- **Le collège nomme un de ses membres au poste de président**. Si aucun président n'est nommé, cette fonction est assumée par le membre possédant le rang le plus élevé, déterminé par le nombre de votes.
- **Le poids du vote de chaque bourgmestre au sein du collège de police** de la nouvelle zone de police est déterminé sur la base du budget de police que sa commune ou sa ville a apporté à la zone de police précédente à laquelle elle appartenait. Concrètement, nous appliquons la formule suivante pour calculer le nombre de votes :

$$\frac{\text{La dotation minimale de la commune} \times 100}{\text{Somme des dotations des communes de la zone de police}}$$

**Premières activités** du collège de police :

- Approbation du règlement d'ordre intérieur
- Nomination du président
- Désignation du secrétaire du collège de police
- Convocation et composition de l'ordre du jour de la réunion d'installation du conseil de police
- ...

### Source juridique :

- Circulaire ministérielle du 31 mars 2010 relative à la possibilité d'un agrandissement d'échelle des zones de police.
- LPI, art. 23 et 24 ; 91/ 6 et 91/ 7

### Quand ?

- À la date de publication de l'AR 1

### Procédure ?

- De plein droit : aucune installation effective. La prestation de serment confère automatiquement la capacité légale de membre du collège de police.

Les membres du **conseil de police** de la nouvelle zone de police sont, sauf dans le cas particulier visé à l'art. 257 quinquies/17 LPI sous réserve de la prolongation de la durée de validité (lorsque la fusion est simultanément liée à la fusion de communes) n'impliquant aucune élection après le 1er AR, élus lors de la première séance du conseil communal suivant la publication de l'arrêté royal définissant le ressort territorial de la zone de police nouvelle. Leur mandat prend effet le premier jour ouvrable du mois suivant celui de leur élection.

- Le conseil de police **est compétent en matière de budget, de personnel et de nominations**.
- Pour la détermination et la répartition **du nombre de membres** du conseil de police, les chiffres de population qui ont servi de base à la détermination de la composition des différents conseils communaux dans la zone pluricommunale correspondante et donc les chiffres de la population qui ont servi à la détermination des différents conseils communaux dans les zones de police, sont pris en compte. Ils sont actuellement connus au 1er janvier 2018.
  - Il s'agit des chiffres de population publiés au Moniteur belge qui ont été pris en compte lors des dernières élections communales. Une lecture littérale semble conduire la VVSG (Association des villes et communes flamandes) à conclure que les chiffres de population de 2018 priment, car ils ont servi de base à la détermination de la composition du conseil communal.
- Les **bourgmestres** des communes appartenant à la zone pluricommunale sont automatiquement membres du conseil de police. Ils ne sont donc **pas comptabilisés dans le nombre de** membres tel que déterminé ci-dessus.

La formule suivante est utilisée pour calculer la répartition des sièges :

$$\frac{\text{Chiffres de la population de la commune} \times \text{Nombre de membres du conseil de police}}{\text{Population totale de la zone pluricommunale}}$$

Les nombres entiers des résultats indiquent le nombre de sièges pour chaque commune. S'il demeure un ou plusieurs sièges, ils sont attribués à la commune dont le chiffre est le plus élevé après la virgule. Chaque conseil communal doit compter, outre le bourgmestre, au moins un représentant au conseil.

#### Source juridique :

- Circulaire ministérielle du 31 mars 2010 relative à la possibilité d'un agrandissement d'échelle des zones de police.
- LPI, art. 12 et 13 ; 91/ 3 et 91/ 4

#### Quand ?

- Première séance du conseil communal après l'AR 1

#### Procédure ?

- Voir également G. Smet (éd.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Malines, Wolters Kluwer, 2015, 98 - 104

Le conseil de police doit prendre **plusieurs décisions** pendant la « période d'intervalle » :

- **Les points de l'ordre du jour de la réunion d'installation sont** les suivants :
  - Installation et prestation de serment des membres effectifs
  - Détermination de la pondération des votes des membres du conseil de police
  - Fixation des jetons de présence des membres du conseil de police
  - Approbation du règlement d'ordre intérieur
  - Déclaration de vacance du mandat de chef de corps et composition de la commission de sélection
  - Désignation du **secrétaire**
    - » LPI, art. 29 : pour et par le collège de police et le conseil de police (membre du corps de police ou de l'administration communale)

- Déclaration de vacance du mandat de **comptable spécial**
  - » LPI, art. 30-32 : sur proposition du collègue de police désigné par le conseil de police ... parmi les receveurs communaux et les receveurs (actuellement « directeur financier ») des CPAS ou le comptable spécial d'une autre zone de police, CaLog niveau A de la zone, receveur régional, membre du personnel de la commune ou du CPAS (actuel « commune ») qui pourrait être désigné comme receveur.
  - » Système en cascade : appel (poste vacant et fonction) d'abord à tous les receveurs (actuellement « directeur des finances ») de la commune et des CPAS (actuellement « commune ») - si aucune candidat, appel aux receveurs, au personnel de niveau A, etc.
  - » Le conseil de police établit un classement et propose un candidat au conseil selon un système en cascade ; en l'absence de candidats, désignation ou recrutement au sein de la zone de police.

Les éléments suivants **doivent être décidés par le conseil de police avant que l'AR instituant** la police locale dans la nouvelle zone de police (AR 2) puisse être publié :

- Approbation du projet de **plan de dotation du personnel** ► le cadre du personnel doit être déterminé avant que l'AR 2 puisse être pris ;
- Approbation du projet de **budget de la nouvelle zone de police** ► le budget est établi et que la contribution communale demeure au moins égale avant que l'AR 2 puisse être pris ;
- Approbation des **comptes définitifs des zones de police précédentes** ► les comptes définitifs de la zone de police précédente ont été établis et approuvés par le conseil communal ou le conseil de police de la zone de police précédente et soumis au conseil de police de la nouvelle zone de police avant que l'AR 2 puisse être pris.

Les éléments suivants **doivent être décidés par le conseil de police afin de permettre le démarrage opérationnel** de la nouvelle zone de police à la date convenue (cf. protocole) :

- Désignation d'un comptable spécial
- Approbation formelle d'un nouveau nom pour la nouvelle zone de police
- Déterminer le siège juridique et social de la nouvelle zone de police
- Approbation du transfert du personnel des anciennes zones de police vers la nouvelle zone de police
- Approbation du bilan d'ouverture (y compris le transfert de matériel)
- ...

Les décisions de délégation peuvent être prises, mais à la condition suspensive de la relocalisation de la police locale (par le deuxième AR) ; l'article 56 de la LPI stipule pour les recrutements/nominations (et par extension la NAPAP) que la délégation s'applique par législature en cours.

Les décisions qui ne peuvent être prises : les marchés publics, les déclarations de vacance (autres que chef de corps, le comptable spécial, etc. qui sont prescrits, mais dont le mandat ne débute qu'à partir du transfert), les recrutements, puisque le patrimoine et le personnel ne sont transférés à la zone de fusion que lors du transfert.

### Source juridique :

- LPI, art. 91/ 9 ; art. 257 quinquies/3 et 5

### Quand ?

- Certaines choses doivent, comme indiqué, être faites lors de la réunion d'installation.
- Les autres questions doivent être réglées entre la date d'installation du conseil de police de la nouvelle zone de police et la date prévue pour la mise en place de la police locale de la nouvelle zone de police (AR 2), en tenant compte des délais légaux de contrôle, etc.

### Procédure ?

- Le conseil de police doit prendre de nombreuses décisions dès son installation. **Les dossiers doivent être soigneusement et ponctuellement préparés.**
  - En ce qui concerne le chef de corps, le secrétaire et le comptable spécial : voir également G. Smet (ed.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Malines, Wolters Kluwer, 2015, 104-113 (et annexes)
- Les procédures appropriées pour la préparation du budget, l'élaboration du cadre du personnel et l'établissement des comptes définitifs, sont suivies.
- Attention : accords appropriés entre les anciens et les nouveaux comptables spéciaux : qui fait quoi ? (cf. protocole)
  - En ce qui concerne spécifiquement les comptes définitifs dans le cas des fusions, voir : G. Smet (ed.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Malines, Wolters Kluwer, 2015, 218-219



### 3.3. Parcours organisationnel après la publication du premier AR - préparation concrète de la fusion

Les éléments cités dans les domaines organisationnels ci-dessous ne constituent pas **une énumération exhaustive de ce qui doit être fait**. Il s'agit d'éléments tirés de l'expérience de fusions antérieures, soit, car ils se sont avérés nécessaires ou très utiles lors de la préparation, soit, car ils n'ont pas été (correctement) préparés et ont été à l'origine de problèmes dès le démarrage. L'expérience montre donc qu'il est conseillé de préparer les éléments ci-dessous bien à l'avance ou, du moins, de ne pas les perdre de vue.

**Important :** la demande formelle de fusion est précédée d'une étude de faisabilité ou d'une analyse. S'appuyer sur les résultats de l'analyse et de l'évaluation des forces de police pour concrétiser la fusion dans le cadre du parcours organisationnel.

#### 3.3.1 Stratégie et politique

##### 3.3.1.1. Mission, vision et valeurs - leadership et culture

Créer une mission, une vision et des valeurs pour la nouvelle zone de police afin que l'ensemble du personnel puisse prendre un nouveau départ avec une vision commune. Cette mission, cette vision et ces valeurs peuvent donc être incluses dans le nouveau plan zonal de sécurité.

- Lors de la fusion de zones de police, l'accent est mis sur les procédures et les dispositions formelles. D'un point de vue organisationnel, tout doit être parfait et l'ensemble doit « fonctionner » à la date d'entrée en vigueur. **La culture organisationnelle de la nouvelle zone de police est un aspect auquel on accorde parfois trop peu d'attention.** Toutefois, la compatibilité entre les cultures des organisations précédentes est une condition préalable à une fusion réussie. Comme indiqué précédemment, il est important de cartographier au mieux les cultures existantes dans les zones de police concernées et de se faire une idée des similitudes et des différences. Il est alors possible de travailler à l'élaboration d'une nouvelle culture commune pour la zone de police.
- La formulation de la mission, de la vision et des valeurs est une chose, mais il est encore plus important que la nouvelle organisation les respecte. Le leadership joue un rôle crucial dans ce cadre. Il est **important de commencer par une vision du leadership** qui soit liée à la vision plus large de l'organisation et qui s'y intègre. Tous les dirigeants de la nouvelle organisation doivent s'imprégner de cette vision (étape par étape), refléter l'orientation dans leurs décisions et les valeurs de l'organisation dans leurs actions. Cela permet de créer une éthique organisationnelle forte et professionnelle, qui est fondamentale pour créer un contexte dans lequel les collaborateurs sont motivés et fournissent de bons services de police sur le terrain.
  - Les dirigeants nécessitent un accompagnement effectif dans ce cadre. Leur tâche ne sera pas facile. Le soutien est essentiel.
  - Pour plus d'informations sur la culture organisationnelle et la manière de la modifier, voir notamment Berings (2016).

- La nouvelle **culture** ne doit pas être une copie de la culture existante d'une des zones de police précédentes. **Un nouvel ensemble doit être recherché ensemble.**
  - La première étape consiste à rédiger une mission, une vision et des valeurs pour la nouvelle zone de police.
  - Les valeurs sont de préférence élaborées avec la participation des collaborateurs. Elles ne peuvent demeurer lettre morte au cours du processus de fusion et après la fusion. Un travail actif est nécessaire pour convertir la nouvelle culture envisagée en une réalité.
- Veillez à ce que les **différentes catégories de personnel et d'habitudes** de chaque zone de police soient représentées lors des étapes préparatoires. Évitez de donner l'impression que tout ce qui vient d'une zone de police est « imposé » aux autres.
- Veillez à ce que la structure de la nouvelle organisation et l'organigramme qui sera élaboré, reflètent ou facilitent la vision et la culture envisagées. La structure a un impact significatif sur la culture de l'organisation. N'oubliez pas que la structure et la culture sont des vases communicants. Ils sont indissociables.

### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Assurez-vous de disposer d'une vision claire des cultures prévalant dans les différentes organisations avant l'entrée en vigueur ► outil possible : Miroirs culturels (Berings, 2016)
- Faites préalablement converger les cultures, par exemple :
  - Coopération à organiser préalablement via des équipes mixtes, des équipes de projet pour les préparatifs, ...
  - Teambuilding /journée de corps conjoints
  - Réunions communes du personnel/groupes de travail
  - ...
- **Tenir compte de la culture est un conseil très important.** L'expérience des fusions démontre que, en cas de « choc des cultures », les collaborateurs perdent le fil sans réponse claire de la direction sur l'orientation à prendre. Un exode des collaborateurs (mobilité) peut en résulter.

### 3.3.1.2. Plan zonal de sécurité pour la nouvelle zone de police

**Le plan zonal de sécurité de la nouvelle zone de police** est soumis à l'approbation des ministres de l'Intérieur et de la Justice dans un délai de quatre mois à compter de la date d'institution de la police locale de la nouvelle zone de police. Ce plan zonal de sécurité entre en vigueur après l'échéance du délai de validité des plans zonaux de sécurité en cours.

- Cela signifie qu'il est **préférable** de **préparer** le plan zonal de sécurité dès la phase de préparation de la fusion. De plus, plusieurs questions nécessaires pour le plan zonal de sécurité seront également nécessaires pour l'élaboration et la préparation opérationnelles (par exemple, l'analyse de l'environnement) de la nouvelle zone de police.
  - Le plan zonal de sécurité est discuté et préparé par le **conseil zonal de sécurité (CZS)**. Les priorités politiques sont fixées par le CZS **Dès lors, il est recommandé de ne pas attendre le début de la nouvelle zone de police pour organiser le premier CZS.**
  - Cela signifie que l'analyse de l'environnement (préparation à l'établissement des priorités) doit être réalisée préalablement.
- **La stratégie de la nouvelle zone de police est déterminée sur la base de la mission et de la vision.** Le plan zonal de sécurité consiste à élaborer la stratégie de la nouvelle zone de police. Les plans d'action possibles, etc., en découlent.

#### Source juridique :

- LPI, art. 91/ 8

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Il est préférable de débiter ponctuellement la préparation du plan zonal de sécurité. L'expérience démontre que les premiers mois qui suivent la mise en place de la police locale (démarrage d'une nouvelle zone de police) sont mouvementés. Il n'est pas évident d'élaborer à ce stade un PZS à partir d'une feuille blanche. Un groupe de travail composé de collaborateurs (politiques) des différentes anciennes zones de police peut déjà le préparer conjointement.
- Plus tôt la stratégie sera déterminée, plus tôt il sera possible de passer à la mise en œuvre de la politique dans la nouvelle zone de police, **signalant qu'un nouvel ensemble est en cours d'élaboration.**
- Il est important que les collaborateurs sentent également un « vent nouveau » sur les questions politiques.  
Tant que le personnel ne saisira pas clairement la direction politique que la nouvelle zone de police souhaite prendre, le changement ne sera pas totalement intégré et il y a un risque de faire « comme avant » est grand.

### 3.3.1.3. Équipe d'aide à la décision (EAD)

- Si cela n'a pas été fait plus tôt dans le processus, constituez au cours de la phase préparatoire de la mise en œuvre effective une EAD se composant de **représentants de l'encadrement de base et intermédiaire et de toutes les différentes zones de police.**
  - Veillez à ce que ce groupe se réunisse régulièrement. Si elle est gérée correctement, l'EAD peut jouer un rôle important de facilitateur dans le processus de changement. En effet, les collaborateurs seront plus susceptibles de s'adresser à leurs « pairs » pour poser des questions ou faire des commentaires sur la fusion, plutôt qu'à la direction. Dès lors, la contribution de l'EAD est très précieuse.
  - Constituez uniquement une EAD si le groupe de projet en reconnaît la valeur ajoutée et si elle travaille véritablement sur les propositions ou les commentaires. Elle aura l'effet inverse si elle est constituée « pour la forme » et si les collaborateurs constatent qu'elle n'est pas prise en compte.
  
- L'EAD peut assumer les **tâches suivantes** :
  - La fonction de signal vers la direction : quels sont les événements dans les différents corps ? Qu'est-ce qui n'est pas clair ? Qu'est-ce qui doit absolument être fait et qu'est-ce qui ne doit absolument pas être fait ? Quels sont les sujets à inscrire à l'ordre du jour du groupe de projet ?
  - Soutien à la communication interne en tant que chef de file du processus de changement
  - Identité de la nouvelle zone de police (voir ci-dessous)
  - Élaboration du cadre de valeurs pour la nouvelle zone de police
  - Planification d'une journée commune du corps/réunion du personnel/ ...
  - Feedback sur les éléments transmis par le groupe de projet
  - ...

### 3.3.1.4. Communication interne et externe - identité d'entreprise et identité visuelle

L'attention portée à la **communication interne pendant la période précédant la fusion** :

- Voir ci-dessus : dès le début du processus préliminaire, une communication claire et sans ambiguïté sur la fusion doit être assurée dans toutes les zones de police concernées.
- Différents canaux peuvent être envisagés. Il est recommandé d'utiliser une combinaison d'outils :
  - Bulletin d'information, blog, intranet partagé (type 'SharePoint'), forum sur l'intranet, réunions du personnel, groupes de travail, équipe d'aide à la décision politique, entretien personnel (individuel ou en groupe), ...

L'attention portée à la **communication interne après la fusion** :

- Préparer des plates-formes de communication interne :
  - Intranet ?
  - Bulletin d'information pour les collaborateurs ?
  - Réunion du personnel à intervalles réguliers ?
  - ...
- Définir les structures de concertation interne : nature et fréquence
- Veiller à la communication opérationnelle !

Préparer une brochure de bienvenue claire pour les collaborateurs et les nouveaux venus et contenant toutes les informations pratiques nécessaires (procédures RH à suivre (notification de maladie, demandes de congé, etc.), demandes de matériel, accords de base, présentation de l'EAD, etc.)

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Il est recommandé de désigner une personne chargée de la communication. Réfléchissez bien au choix de la personne qui jouera le rôle de porte-parole et assurez-vous que les collaborateurs comprennent clairement le rôle de cette personne (messenger) et qu'une communication univoque soit ainsi assurée.
- Quand le chef de corps-coordonateur est nommé, il peut assumer le rôle de porte-parole. Ce n'est pas nécessaire, mais cela présente l'avantage de la clarté : le chef de corps-coordonateur en tant que porte-parole prend le contrôle de l'ensemble du processus et le traduit également aux collaborateurs. Il existe une figure de proue claire de la fusion. Naturellement, le chef de corps-coordonateur peut demander des conseils en matière de communication. De bonnes pratiques sont disponibles.

L'attention portée à la **communication externe pendant la période précédant la fusion** :

- Comment informer ponctuellement les citoyens sur les changements éventuels ?
  - Site Internet ? Dépliants ? Réseaux sociaux ? Journaux communaux d'information ? Journal régional ? Communiqués de presse ?

- Comment informer ponctuellement les partenaires importants sur les changements éventuels ?
  - Services communaux, parquet, juges d'instruction, police fédérale, autres zones de police, écoles, ...

L'attention portée à la **communication externe après la fusion** :

- Porte-parole ? Rédiger des communiqués de presse
  - Site Internet ?
  - Réseaux sociaux ?
  - ...

Rédaction d'un **plan de communication** pour la nouvelle zone de police !

- Volet interne et volet externe de la communication (cf. plan de sécurité zonal)

### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Il n'est pas utile de communiquer plus que nécessaire avec les citoyens avant la fusion. Informez la population quand l'étude de faisabilité débute (déclaration d'intention), quand l'AR 1 est publié (la fusion est réelle) et au cours des dernières semaines avant le démarrage effectif.
- Les citoyens ne se soucient pas des procédures techniques ou internes. Ciblez la communication sur ce qui est important pour eux : la recherche de meilleurs services de police, qui sera l'inspecteur de quartier, où s'adresser pour une plainte, les heures d'ouverture, les numéros de téléphone, ...

## Définir l'identité visuelle de la nouvelle zone de police

- Concevoir l'identité destinée à un usage interne et externe. La nouvelle zone de police a-t-elle un slogan ? Un logo propre est-il nécessaire ?
  - Création de matériel de notification pour les collaborateurs et les citoyens
  - Papier, enveloppes, cartes de visite pour les collaborateurs, ...

### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Constituer un groupe de travail à cette fin, éventuellement à partir de l'EAD. Prévoir une représentation de chaque « ancienne » zone de police. En l'absence d'un responsable de la communication dans son propre cadre, alors éventuellement sous la coordination d'un expert en communication de l'une des communes participantes ou d'autres partenaires.
- Demandez aux collaborateurs ayant des talents de graphiste de vous aider à concevoir un logo. Il s'agira ainsi d'un exercice soutenu.
- Cette « cellule de communication » peut également se pencher sur la communication interne et externe dans la nouvelle zone de police.

## 3.3.2 Matières relatives au personnel ou GRH

### 3.3.2.1. Quelques dispositions clés

Tout d'abord, quelques dispositions importantes concernant le personnel de la nouvelle zone de police :

- Le membre du personnel transféré dans la nouvelle zone de police n'est pas tenu de respecter la période de présence requise pour bénéficier de la mobilité. Lors du transfert dans la nouvelle zone de police, la période de présence expire pour tous les membres du personnel. Aucun nouveau délai ne commence à courir. **Tous les collaborateurs peuvent demander leur mobilité.**
- Le transfert n'est **pas considéré comme un changement d'employeur** aux fins de l'application des dispositions statutaires.

#### Source juridique :

- LPI, art. 257 quinquies/3

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Préparez-vous au fait que tout le personnel pourra demander une mobilité au début de la fusion et que cette dernière peut donc entraîner des départs naturels.
- Des conseils judicieux sur le processus de changement et une communication honnête aux collaborateurs peut limiter les départs.
- « Aucun changement d'employeur » signifie, notamment, que plusieurs « acquis » du personnel (travail à 4/5e, emplois accessoires, etc.) seront maintenus dans la nouvelle zone de police.

#### Envie d'en savoir plus ?

- Service juridique de la police fédérale : [dgr.legal@police.belgium.eu](mailto:dgr.legal@police.belgium.eu).



### 3.3.2.2. Vision de la GRH dans la nouvelle zone de police ?

#### Quelle est la vision de la « gestion des ressources humaines » dans la nouvelle zone de police ?

- Communiquer une vision écrite avec des lignes d'action claires à long, moyen et court terme.
- Établir une répartition du travail au sein de l'équipe des RH qui tienne compte tant de la direction que de la gestion.

#### Définir le mode de fonctionnement dans la nouvelle zone de police : besoins en termes de GRH ?

Des questions ? Notification de maladie ? Quelles sont les procédures dans la nouvelle zone de police ? Les collaborateurs s'adressent-ils directement au responsable de la GRH s'ils ont besoin de quelque chose, de leur chef de service, via un secrétariat ?

- Élaborez une brochure de bienvenue appropriée à l'intention de vos collaborateurs et des nouveaux venus, qui contient ces informations pratiques.
- Dans ce contexte, il convient d'accorder toute l'attention nécessaire au bien-être au travail. Assurez-vous que les personnes qui éprouvent des difficultés à accepter les changements au sein de l'organisation puissent être entendues.

Généralités : préparer quelques **instructions de travail de base** afin que les collaborateurs puissent travailler correctement au cours de la première période.

- Par exemple :
  - Comment notifier une maladie ?
  - Comment demander un congé ?
  - Comment enregistrer le temps de travail ?
  - Où et comment consulter la planification des services ?
  - ...

### 3.3.2.3. Début de la concertation au sein du Comité de concertation de base (CCB)

**L'avis préalable obligatoire** du CCB est requis dans plusieurs matières, notamment « *Sauf dans les cas d'urgence déterminés par le Roi et dans les autres cas qu'Il détermine, les autorités compétentes ne peuvent, sans une négociation préalable avec les organisations syndicales représentatives au sein du comité créé à cet effet, établir : ... les mesures d'ordre intérieur ayant un caractère général et les directives ayant le même caractère qui sont relatives à la fixation ultérieure des cadres du personnel, à la durée du travail et à l'organisation de celui-ci.* »

- Exemples concrets : cadre du personnel, descriptions de fonction, nouveaux horaires, mobilité interne, ...
  - L'avis du CCB est recommandé dans de nombreux autres domaines, en tant que partenaire social important.
  - **Une charte sociale pourrait être élaborée conjointement avec le comité de concertation de base et pourrait** contenir quelques engagements de la nouvelle zone de police à l'égard du personnel.

#### Source juridique :

- Loi du 24 mars 1999 organisant les relations entre les autorités publiques et les organisations syndicales du personnel des services de police, art. 3.
- Également : Circulaire ministérielle GPI 80 du 17 mars 2004 relative aux relations syndicales au sein de la police intégrée et au sein de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale.

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Il est possible (en vérifiant l'opportunité par rapport au contexte local) de consulter les syndicats dès la phase préliminaire (phase d'étude).
- **Durant la « phase d'intervalle »** entre l'AR 1 et l'AR 2, aucun CCB officiel de la nouvelle zone de police ne peut être convoqué. Il est préférable d'opter pour une réunion conjointe des CCB de toutes les zones de police participantes. Les procès-verbaux sont rédigés séparément pour chaque CCB.

#### Envie d'en savoir plus ?

- Bonnes pratiques : charte sociale des zones de police précédemment fusionnées (par exemple, ZP Vallée de la Senne, ZP Getevallei, ZP Voer et Dijle et ZP Carma)
- Voir également G. Smet (éd.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Malines, Wolters Kluwer, 2015, 220-231

#### 3.3.2.4. Déterminer le cadre des effectifs et leur formation

- Réfléchir au **cadre du personnel** de la nouvelle zone de police, en tenant compte des normes minimales et des normes de formation.
- Élaborer l'**organigramme** de la nouvelle zone de police.
- Assurez-vous que cet organigramme **reflète/exprime la vision de l'organisation** ou qu'il contribue à la réalisation de cette vision. Cette structure façonne substantiellement la culture de la future zone de police. Il convient donc d'en tenir compte lors de l'élaboration de la nouvelle structure organisationnelle ou de l'organigramme.

#### Source juridique :

- LPI, art. 257 quinquies/5
- 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

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- **Important** : aucun AR instituant la police locale (AR 2) ne peut être pris sans un plan de formation approuvé du personnel !
- **Important** : le cadre du personnel doit être soumis pour avis aux CCB avant que le conseil de police ne puisse l'approuver.

#### Envie d'en savoir plus ?

- Bonnes pratiques et approche dans les zones de police précédemment fusionnées

### 3.3.2.5. Préparer le « transfert » du personnel et la mobilité interne

Le redéploiement ou la mobilité interne du personnel de l'ancienne à la nouvelle zone de police.

- Dès la publication de l'AR transférant la police locale à la nouvelle zone de police (AR 2), les membres du personnel du cadre opérationnel et du cadre administratif et logistique des zones de police précédentes sont respectivement « **transférés** » dans le cadre opérationnel ou le cadre administratif et logistique de la police locale de la nouvelle zone de police.
- Ce « **transfert** » dont question dans la LPI **est en fait un redéploiement** par le chef de corps de la nouvelle zone de police, ou est concrétisé par la mobilité interne (2 options, donc !).
- Cela signifie que, avant que ce « transfert » ne puisse être réalisé, **il convient de respecter toutes les règles relatives au redéploiement du personnel ou à la mobilité interne.**

Le fait que le « transfert » dans la plupart des zones de police fusionnées **sera un redéploiement de fait pour la grande majorité du personnel**, engendre plusieurs conséquences. Notamment :

- Le redéploiement est ordonné par le chef de corps. Il/elle décide.
- La réaffectation dans un emploi est réalisée en tenant compte de la description de fonction et du profil souhaité du titulaire de cet emploi ► une **description de fonction et un profil de fonction doivent donc** être disponibles pour chaque emploi.

### Source juridique :

- LPI, art. 257 quinquies/1
- Arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPol), art. VI.II.85-91

### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Bien que cela ne soit pas obligatoire, il est recommandé d'impliquer le **CCB** dans la détermination de la procédure de « transfert ».
- **Il convient de faire un choix entre le redéploiement et la mobilité interne.** L'expérience nous apprend que la mobilité interne est une procédure beaucoup plus lourde, dans le cadre de laquelle des tests de sélection doivent être organisés pour chaque poste, etc., alors que cela n'est pas nécessaire dans le cas du redéploiement. De plus, le personnel participant à la mobilité interne sera à nouveau lié à la nouvelle zone de police pendant cinq ans, tandis que tous les autres membres du personnel pourront recourir librement à la mobilité à la date de publication du deuxième AR. Dès lors, la quasi-totalité des zones de police qui fusionnent optent pour le REDÉPLOIEMENT. Il est possible pour la grande majorité du personnel. Seul un petit pourcentage devra peut-être passer par un cycle de mobilité interne (voir ci-dessous).

### Envie d'en savoir plus ?

- Bonnes pratiques et approche dans les zones de police précédemment fusionnées
- Service juridique de la police fédérale - questions relatives aux fusions :  
[dgr.legal@police.belgium.eu](mailto:dgr.legal@police.belgium.eu)
- Voir également G. Smet (éd.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Malines, Wolters Kluwer, 2015, 220-231

### Mobilité interne :

- Pour la majorité des collaborateurs, le transfert sera réalisé sous la forme d'un redéploiement si la nouvelle zone de police privilégie cette option. **Toutefois, tous les membres du personnel ne pourront peut-être pas être redéployés :**
  - En particulier, les agents qui occupent, dans leur zone de police d'origine, un poste réservé à un titulaire de brevet (fonction spécialisée), sans que l'agent ne dispose des brevets nécessaires.
  - Ou les membres du personnel qui ne possèdent pas les brevets nécessaires, alors que ces brevets sont exigés dans la nouvelle zone de police (par exemple, car leur service sera intégré dans un service spécialisé).

Dans ce cas, le membre du personnel concerné ne peut être réaffecté dans la fonction spécialisée dans la nouvelle zone de police, **sauf dans le cas d'une « régularisation » unique sous la forme d'un cycle de mobilité interne**. Le législateur a prévu cette possibilité, afin que ces personnes puissent être régularisées si elles le souhaitent :

- *« ... Le ministre (peut) organiser une fois une mobilité spécifique « IN » ... Lorsque la mobilité intervient dans le cadre d'une fusion de deux ou plusieurs zones de police, le ministre peut... après concertation au sein des comités de concertation concernés réunis, organiser une fois une mobilité spécifique « IN », dans la période n'excédant pas les douze mois après la publication de l'arrêté royal portant définition du ressort territorial de la nouvelle zone de police, limitée aux membres du personnel des zones de police concernées ».*

**La procédure est lourde** et nécessite une préparation adéquate. En bref :

- Le cadre du personnel doit être approuvé par le conseil de police
- Avis du CCB sur l'organisation du cycle de mobilité interne
- Décision du conseil de police d'organiser un cycle de mobilité interne
- L'approbation du ministre est alors requise
- Le conseil de police procède à la déclaration de vacance des postes dans le cadre de la mobilité interne
- Publication des candidatures et organisation de la sélection
- Nomination par le conseil de police

### Source juridique :

- LPI, art. 128
- Arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPol), art. VI.II.8 à IV.II.64

### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Il est recommandé d'organiser un cycle de mobilité interne pour régulariser les membres du personnel qui ont accumulé des années d'expérience et de connaissances dans leur domaine, mais qui ne possèdent malheureusement pas les brevets.
- Autre application possible de cet article : l'intégration d'un service de la jeunesse et social dans la recherche locale de la fusion.
- **Surveillez de près la date limite pour l'organisation d'un cycle de mobilité interne !** Préparez-le ponctuellement. Il doit être organisé dans un délai maximal de 12 mois après la publication de l'AR 1. Et la procédure implique au moins 3 réunions du conseil de police avant de nommer les candidats !

### Envie d'en savoir plus ?

- Bonnes pratiques et approches dans les zones de police précédemment fusionnées
- Police fédérale - service de gestion des carrières à l'adresse [drp.career.affect@police.belgium.eu](mailto:drp.career.affect@police.belgium.eu)
- Voir également G. Smet (éd.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Malines, Wolters Kluwer, 2015, 220-231

### 3.3.2.6. Formation et apprentissage

La fusion est susceptible de modifier les fonctions de (plusieurs) collaborateurs. Dans une zone de police, **les choses sont abordées différemment que dans une autre, ce qui signifie que le personnel peut et ne peut pas occuper des fonctions différentes** (par exemple, procédure Salduz 4 par intervention ou recherche, service distinct de la circulation séparé ou trafic dans le cadre d'une intervention, ...). Il est également possible qu'un tout « **nouveau** » **profil** soit soudainement attribué aux collaborateurs (par exemple : ancien officier de surveillance opérationnelle (HINP) devenu coach d'équipe).

Les formations nécessaires doivent être dispensées afin que tous les collaborateurs puissent effectivement exercer le travail qui leur est attribué au début de la fusion.

- Les collaborateurs qui n'occupaient auparavant aucune **fonction dirigeante** (pas de gestion directe des collaborateurs, pas d'évaluateur, etc.) et qui en occuperont une après la fusion, doivent être soigneusement préparés à cette situation. Cela s'avère payant à long terme et est important pour le bien-être du personnel.

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Certaines « formations » peuvent être dispensées en interne, sous la forme « d'ateliers » ► **Par exemple : Tenir compte de la gestion du changement pour les dirigeants à tous les niveaux !**
- Pour leur propre motivation, il est important que les collaborateurs estiment qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour exercer leur nouvel emploi. Tel est encore davantage le cas pour les personnes qui occupent soudainement une position dirigeante.
- La motivation des collaborateurs est très importante, surtout dans le cadre d'un processus de fusion (cf. les départs...). La compétence joue un rôle important dans la motivation autonome. Veillez à ce que les personnes puissent ponctuellement acquérir les compétences nécessaires.



### 3.3.2.7. Également en termes de GRH

Prendre le pouls du **bien-être des collaborateurs** :

- Donner aux gens la possibilité de s'exprimer
- Soutenir les dirigeants dans leur « gestion du changement » - guider les employés dans le changement
- Prêter une attention et accorder une reconnaissance suffisantes à la réticence parmi les collaborateurs - une oreille attentive peut souvent être salutaire.
- Accorder l'attention nécessaire aux collaborateurs confrontés à des problèmes d'adaptation
- ...

Organiser le lancement des **procédures d'évaluation** dans la nouvelle zone de police

- Achever les évaluations en cours - Quand se tiendront les entretiens de planification marquant le début de nouveaux cycles ?
- Veillez à ce que la nouvelle zone de police puisse débuter « d'une page blanche » dans ce domaine. Tous les entretiens de planification au cours de la même période, à l'instar des évaluations. Tout le monde suit ainsi à nouveau le même schéma.

Conclure des accords avec le **Secrétariat social de la police intégrée (SSGPI)**

- Il est nécessaire de prendre ponctuellement des dispositions adéquates afin que le secrétariat social puisse tout préparer en temps utile.
  - Par exemple : création d'un nouveau compte pour la nouvelle zone de police, calcul des salaires et indemnités des membres du personnel des zones actuelles comme s'ils étaient déjà membres de la nouvelle zone de police, versement des avances des dotations fédérales sur le compte de la nouvelle zone de police, déclaration et délivrance des documents nécessaires au précompte professionnel, ...
- Pour démarrer concrètement, le SSGPI a besoin du nouveau numéro de zone !

Conclure des accords avec le **service de la médecine du travail**

- Lancement ponctuel de la procédure d'appel d'offres - voir la section « logistique ».
- Le médecin du travail, partenaire du bien-être des collaborateurs

Ponctuel :

- Informer ponctuellement **l'Office national de sécurité sociale pour les administrations provinciales et locales (ONSSAP)**

### 3.3.3 Logistique

#### 3.3.3.1. Vision des moyens et du futur mode de fonctionnement

- **Quelle est la vision de la logistique, des achats et de l'équipement dans la nouvelle zone de police ?**
  - Communiquer une vision écrite avec des lignes d'action claires à long, moyen et court terme.
  - Établir une répartition du travail au sein de l'équipe logistique qui tienne compte tant de la direction que de la gestion.
- **Définir le mode de fonctionnement dans la nouvelle zone de police :** Commandes ? Achats ? Les collaborateurs s'adressent-ils directement au responsable de la logistique s'ils ont besoin de quelque chose, via leur chef de service, via un secrétariat ?
  - Élaborez une brochure de bienvenue appropriée à l'intention de vos collaborateurs et des nouveaux venus, qui contient ces informations pratiques.

#### 3.3.3.2. Inventaire des contrats en cours

Inventaire de tous les **contrats en cours et résiliation des contrats** si nécessaire

- Seul un partenaire subsistera pour de nombreux contrats (par exemple : service de médecine du travail, prévention et protection au travail).
- Il sera très intéressant de renégocier les autres contrats afin de trouver un prestataire de services de plus grande envergure (une nouvelle zone de police plus étendue)

#### **Conseils/suggestions/recommandations ?**

- Commencez à temps ! De nombreux contrats prévoient un délai de préavis de trois mois, voire plus.
- D'importantes économies peuvent être réalisées dans ce domaine.

#### 3.3.3.3. Plan de relocalisation

- Envisagez un déménagement progressif. Qui partira le premier, qui occupera quel bureau ? Veillez à disposer d'un nombre suffisant de cartons, de matériel de déménagement et de main-d'œuvre.

#### 3.3.3.4. Préparation des dossiers d'appel d'offres

- Cartographier tous les **dossiers d'appels d'offres** qui devraient être clôturés avant le démarrage de la nouvelle zone de police.
  - Conservez à l'esprit les délais légaux et les procédures requises.
  - Un nouvel appel d'offres peut certainement être rentable en termes de coûts. Par ex. : les assurances, ...

#### 3.3.3.5. Inventaire du matériel disponible

- Inventaire de tout le **matériel disponible** et répartition entre les nouveaux services
- Inventaire de l'ensemble **du parc automobile** et répartition des véhicules disponibles entre les nouveaux services
- Inventaire des **équipements fonctionnels**
  - Les équipements des différentes zones sont-ils compatibles ? Par exemple, tous les corps tirent-ils avec le même type d'arme ? Un recyclage est-il nécessaire ? Quel type d'étui était autorisé dans les zones précédentes ? Un recyclage est-il nécessaire ?

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Impliquez le conseiller en prévention en tant que partenaire clé tout au long de la phase de mise en œuvre.

### 3.3.4 Informatique et ICT

#### 3.3.4.1. Vision de l'Informatique et de l'ICT

- Communiquer une vision écrite avec des lignes d'action claires à long, moyen et court terme.
- Établir une répartition du travail au sein de l'équipe ICT/Informatique qui tienne compte tant de la direction que de la gestion.
- **Définir le mode de fonctionnement dans la nouvelle zone de police** : problèmes avec l'IT ? Les collaborateurs s'adressent-ils directement au responsable de la logistique s'ils ont besoin de quelque chose, via leur chef de service, via un secrétariat ?
  - Élaborez une brochure de bienvenue appropriée à l'intention de vos collaborateurs et des nouveaux venus, qui contient ces informations pratiques.

#### 3.3.4.2. Intégration des environnements numériques

- **Intégration du réseau ISLP** : en collaboration avec la Direction générale de la gestion des ressources et de l'information de la police fédérale, sous-division Direction de l'information policière et des ressources ICT (DGR/DRI) : [DRI.Business.LocalWorking@police.belgium.eu](mailto:DRI.Business.LocalWorking@police.belgium.eu) et SPOC : De Schutter Christophe (DRI/ business unit support local).
- **Unification du réseau administratif** : en coopération avec une entreprise/un partenaire externes
  - ▶ appel d'offres nécessaire ?
  - Connectivité et vitesse des connexions
  - Examiner les différentes approches possibles, dresser la liste des avantages et des inconvénients, faire un choix et débiter la mise en œuvre.

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- **Cela est très important !** Dès le départ, efforcez-vous de garantir un fonctionnement similaire dans tous les bâtiments de la police.
- **Une expertise est nécessaire afin de mener ce processus à bien !**
- Débutez-le ponctuellement ! Il est recommandé d'identifier les opportunités dès la phase préliminaire ! La phase d'étude (étude de faisabilité) doit déjà aborder l'IT en détail afin qu'un plan viable soit prêt en cas de fusion !

### 3.3.4.3. GALOP

**Galop** (programme numérique pour une administration intégrée de la logistique et du personnel) doit être prêt à être utilisé à la date de début de la fusion.

- Intégration des systèmes des zones de police précédentes : une nouvelle base de données doit être créée et le serveur sur lequel elle doit être installée doit être identifié.
- Vérifier la compatibilité éventuelle avec d'autres systèmes (contrôle d'accès, etc.).
- Point de contact au DGR/DRI (police fédérale) : [DRI.Business.LocalWorking@police.belgium.eu](mailto:DRI.Business.LocalWorking@police.belgium.eu) et SPOC : De Schutter Christophe (DRI/business unit support local).

### 3.3.4.4. Inventaire du matériel ICT et des contrats

- Inventaire du **matériel** informatique (ordinateurs, imprimantes, fax, serveurs, accessoires, etc.)
- Inventaire des **contrats** en cours et relatifs à l'IT. Procéder à la résiliation si nécessaire.
  - Attention à : conserver une copie des contrats de maintenance, les logiciels qui ne sont plus utilisés/plus utilisables dans la nouvelle zone de police, ...
- Support technique pour certaines **techniques** : ANPR, ... Et autres ?
  - Opérationnaliser le réseau de radiocommunication
  - Intégration des centraux téléphoniques
  - ...

## 3.3.5 Finances

### 3.3.5.1. Vision des finances dans la nouvelle zone de police ?

- Communiquer une vision écrite avec des lignes d'action claires à long, moyen et court terme.
- Établir une répartition du travail au sein de l'équipe Finances qui tienne compte tant de la direction que de la gestion.
- Développer une « gestion financière »
  - Besoin d'un logiciel de comptabilité ? Appel d'offres ?
- **Définir le mode de fonctionnement dans la nouvelle zone de police** : comment seront traitées les demandes d'investissement/de ressources/... ? Qui sera impliqué dans la préparation du budget ?
  - Élaborez une brochure de bienvenue appropriée à l'intention de vos collaborateurs et des nouveaux venus, qui contient ces informations pratiques.

Veillez à ce que des **moyens financiers suffisants soient disponibles** pour préparer et réaliser la fusion.

- Une fusion peut certes permettre de réaliser des économies, mais elle engendre des **coûts de démarrage** dans la phase initiale. L'informatique, en particulier, est un aspect qui nécessite des investissements. De même : identité visuelle, communication, le marquage des véhicules, frais de rénovation éventuels, adaptation des locaux, achat de matériel supplémentaire, ...
  - Dès le départ, il convient de tenir compte des coûts de démarrage qu'une fusion entraîne. L'informatique est très importante, surtout à une époque de plus en plus numérisée et avec une génération d'inspecteurs qui maîtrisent parfaitement le monde numérique. Un investissement dans les technologies de l'information pour permettre l'unification des zones de police et la modernisation de l'ancien système est fortement recommandé.

### 3.3.5.2. Élaboration du budget de la nouvelle zone de police (LPI, art. 257 quinquies/5)

- **Important** : aucun AR instituant la police locale (AR 2) ne peut être pris sans un budget approuvé !

### 3.3.5.3. Établir les comptes annuels des anciennes zones de police, établir le bilan de départ de la nouvelle zone de police

- **Concluez ponctuellement des accords clairs en la matière avec les comptables spéciaux des zones de police précédentes.** Qui fait quoi ? Idéalement, cela doit être prévu dans le protocole conclu avec le SPF Intérieur.
- Cette situation doit être envisagée et traitée différemment (voir partie 3) en fonction de la date à laquelle l'AR instituant la police locale de la nouvelle zone de police (AR 2) est pris !

Ponctuel :

- Ouverture de comptes bancaires
- Demande du numéro BCE (Banque Carrefour des Entreprises)
- Déterminer la nouvelle procédure de paiement et en informer le secrétariat social (SSGPI) :
  - Directement via la banque ou d'abord via le comptable spécial qui la communique à la banque ?
- Vérifier si des changements concernant la saisie des salaires (vu l'absence de changement d'employeur, seul le nom de la zone doit être modifié ici) seront opérés.
- ...

### 3.3.6 Préparation du fonctionnement général (opérationnel)

#### 3.3.6.1. Gestion opérationnelle des documents pour la nouvelle zone de police

- Les documents disponibles dans ISLP doivent être harmonisés avec ceux de la nouvelle zone de police.
  - Si l'objectif est de proposer aux collaborateurs un environnement ISLP clair et synoptique (pour ce qui concerne les documents) dès l'entrée en vigueur de la fusion, il convient de s'y préparer très soigneusement à l'avance. **Cela demande beaucoup de temps, mais c'est important pour les collaborateurs !**
  - Veuillez en tenir compte. Si nécessaire, libérez une personne pendant quelques semaines ou un collaborateur de chaque ZP pendant un certain temps afin qu'il travaille à temps partiel sur cet aspect.

#### 3.3.6.2. Développer une nouvelle politique d'intervention et une concertation avec le CIC

- La nouvelle zone de police possède une nouvelle structure. Veillez à ce que l'idée sous-jacente soit également très claire pour le personnel du CIC, qui doit diriger les équipes d'intervention.
  - Par exemple : il y a toujours trois équipes d'intervention sur le terrain, mais elles préfèrent travailler dans des secteurs prédéterminés. Il est important que le CIC en soit informé afin qu'il n'attribue pas chronologiquement les interventions entrantes aux trois équipes à tour de rôle, mais qu'il détermine le secteur dans lequel le fait se produit. Ou : 1 des équipes est une « équipe d'absorption des pics » et n'est pas destinée aux interventions d'urgence. Il convient de le savoir afin que cette équipe ne soit pas envoyée en permanence en intervention.
- La concertation sur la politique d'intervention est très importante, mais l'élaboration d'une politique claire est également cruciale, tant pour le personnel du CIC que pour son propre personnel. En effet, le fait de ne pas envoyer les équipes correctement peut entraîner beaucoup de frustration sur le terrain.

### 3.3.6.3. Généralités : préparer quelques instructions de travail de base afin que les collaborateurs puissent travailler correctement au cours de la première période.

Par exemple :

- Quid des animaux errants ?
- Dépôt et transmission des PV : méthode ?

**Par service** : préparation du fonctionnement interne

- Temps de travail
- Répartition des tâches
- Lignes hiérarchiques et matrice de remplacement
- ...

Par service (le cas échéant) : contacter les principaux partenaires externes et les consulter.

- N'oubliez pas les services communaux ...

Dresser la liste des **processus opérationnels devant fonctionner dès le début de la fusion et nécessitant une uniformisation préalable**. Dresser la liste des procédures pouvant éventuellement attendre un certain temps, mais dont l'uniformisation/la clarté est également nécessaire dans les premiers mois suivant la fusion.

- Par exemple, un système de traitement des contraventions pour excès de vitesse ?
- Par exemple : quid de la planification d'urgence ? Mêmes procédures dans différentes « anciennes » zones de police ?
- Par exemple : gestion des événements : identique dans les différentes « anciennes » zones de police ?
- Par exemple : procédure de distribution des apostilles
- Par exemple : numérisation et archivage des procès-verbaux (PV)
- Par exemple : méthode de travail uniforme pour les procès-verbaux « abrégés » (PVA)
- Par exemple : méthode de gestion des images et des enregistrements sonores
- ...



#### 3.3.6.4. Redistribuer les tâches des personnes de référence

Participation à des réunions interzonales ou à d'autres réunions externes : qui participe à quelles réunions dans la nouvelle structure ? Et qui ne participe plus ?

- Une partie des avantages d'une fusion réside dans la rationalisation. Moins d'heures de travail devraient être consacrées aux diverses réunions. Mais ce n'est pas toujours facile : des collaborateurs qui ont participé pendant des années à une plate-forme de concertation déterminée peuvent soudain ne plus y participer après la fusion.
  - Veillez à ce que la restitution/l'acquisition et le suivi soient corrects.
  - Veillez à ne pas perdre trop de capital humain et de connaissances acquises au fil des ans. Désignez la bonne personne dans la bonne concertation.
  - Expliquez le motif pour lequel une personne ne peut plus participer alors que son collègue le peut, ou si les tâches et les compétences sont égales, laissez-les formuler leur propre proposition.

The background of the slide is a teal color with a large, stylized fingerprint pattern. The fingerprint lines are concentric and flow from the top left towards the bottom right, creating a sense of depth and texture.

## **4. Entrée en vigueur de la nouvelle zone de police - phase d'implémentation et d'intégration**

La fusion est officiellement achevée après la publication de **l'arrêté royal instituant la police locale de la nouvelle zone de police (AR 2)**.

- Comme indiqué ci-dessus, cet AR peut uniquement être pris si plusieurs conditions sont remplies :
  - le cadre du personnel a été approuvé
  - le budget a été approuvé (les dotations sont conformes aux dispositions légales)
  - les comptes définitifs des zones de police précédentes ont été approuvés (conformément à l'article 257 quinquies/5 de la LPI)
- Le Roi établit la police locale de la nouvelle zone de police le premier jour d'un trimestre (1er janvier, 1er avril, 1er juillet ou 1er octobre). **L'AR détermine ainsi la date d'institution, en d'autres termes la date de l'entrée en vigueur officielle de la nouvelle zone de police !**
  - Les comptes définitifs des zones de police précédentes sont clôturés le dernier jour du trimestre précédent.
  - Il est préférable de transmettre immédiatement les comptes définitifs pour contrôle : en effet, le gouverneur doit les approuver. Une fois en ordre, il convient d'informer le SPF Intérieur.
- Si toutes les conditions légales sont remplies, cette date sera antérieure (la date d'institution sera antérieure à la date de publication de l'AR). Par définition, un effet rétroactif sera toujours observé, car il est impossible que les comptes définitifs soit établis le 31.12.année x et immédiatement approuvé par le gouverneur le 1.1.année x+1 afin que le deuxième AR puisse être pris le même jour. Toutefois, il est préférable que cette période soit la plus courte possible, d'où l'importance des accords appropriés avec les zones concernées afin qu'elles disposent ponctuellement des documents obligatoires et qu'elles les transmettent aux autorités compétentes.
- L'AR supprimera et corrigera **alors avec effet rétroactif** un vide juridique, qui existait entre la date d'entrée en vigueur effective de la nouvelle zone de police et celle de la publication du second AR officialisant l'institution. Dans ce contexte, cela signifie que la zone démarre opérationnellement et administrativement à la date convenue et que toutes les opérations menées à compter de cette date jusqu'à celle du deuxième AR sont couvertes par la validité juridique, étant donné que l'AR place la date de déploiement de la police locale à la date de l'AR, mais lui accorde un effet rétroactif jusqu'à la date convenue.

### Source juridique :

- LPI, art. 257 quinquies/5 et 9

### Qui ?

- Si toutes les conditions requises sont remplies, le conseil de police de la nouvelle zone de police demande aux ministres de l'Intérieur et de la Justice de procéder à l'institution de la police locale dans la nouvelle zone de police.
- Les ministres, quant à eux, veillent à ce qu'un AR d'installation soit publié.

### Conseils/suggestions/recommandations ?

- NOTE : Certains chefs de corps ou organes administratifs des nouvelles zones de police n'étaient pas à l'aise avec l'idée d'opérer dans un vide juridique, ce qui a été rectifié rétrospectivement lors de la publication de l'AR instituant la police locale dans la nouvelle zone de police. De plus, les fusions précédentes ont démontré que la période de vide juridique posait certains problèmes, par exemple pour les collaborateurs. Ces zones ne seraient officiellement à l'abri de la mobilité qu'après la publication de l'AR 2 et non à la date d'institution de la zone (la rétroactivité n'a pas été acceptée dans ce cadre). Elles ont demandé une exception, une dérogation aux dispositions légales, afin que le deuxième AR soit pris avant même que les comptes définitifs des anciennes zones de police ne soient approuvés. De cette manière, l'AR est pris avant la date d'institution et tout entre officiellement en vigueur à la date d'institution.
  - **L'avantage** de ce mode de fonctionnement réside dans l'absence de vide juridique et dans le fait que toutes les démarches et procédures sont immédiatement couvertes juridiquement (redéploiement des collaborateurs, transfert des biens mobiliers et immobiliers, etc.)
  - Toutefois, l'inconvénient réside dans le fait que, à la date d'institution, toutes les structures des anciennes zones de police cessent d'exister et les membres du conseil de police perdent leur mandat. Cela pose des problèmes pour l'établissement a posteriori des comptes définitifs des anciennes zones de police ou pour le paiement des factures des anciennes zones de police, sauf si des accords très clairs ont été préalablement conclus en la matière.
- Concrètement, les « anciens » comptables spéciaux doivent être disposés à exécuter un travail non rémunéré pendant quelques mois supplémentaires pour les anciennes zones de police ou une compensation doit être demandée.

### Période d'affaires courantes ?

- Les recherches démontrent que le **Conseil d'État** a déjà clarifié par le passé les pouvoirs d'un gouvernement en affaires courantes, en les décrivant comme suit : « La doctrine des affaires courantes repose sur une coutume constitutionnelle et implique que, si un gouvernement démissionne, l'assemblée parlementaire est dissoute en vue des élections ou si un nouveau gouvernement n'a pas encore été formé après les élections, de sorte que les pouvoirs du gouvernement sont limités, car le contrôle parlementaire sur ce gouvernement a été perdu ou fortement diminué. Traditionnellement, on distingue trois catégories d'affaires courantes :
  - Une **première catégorie** concerne les questions relevant de la politique quotidienne. Il s'agit des cas dont le traitement, même s'il peut impliquer l'exercice d'un certain pouvoir discrétionnaire, n'implique pas une décision sur l'orientation de la politique, car il s'agit de la mise en œuvre ou de l'application ordinaire de la réglementation prévue par la loi.
  - Une **deuxième catégorie** concerne les cas qui impliquent la poursuite ou la cessation d'une procédure engagée avant la démission du gouvernement ou la dissolution de l'assemblée parlementaire. Il est exigé que son examen ait été entamé dans un délai raisonnable avant la période des affaires courantes, qu'elle soit traitée sans précipitation et que la décision finale n'implique pas un choix politique majeur ou nouveau.
  - Une **troisième catégorie** comprend les affaires devant être réglées sans délai afin de ne pas compromettre ou porter gravement atteinte aux intérêts fondamentaux. Ces questions urgentes ne sont pas seulement liées aux intérêts du pays, mais peuvent également concerner la protection de certains aspects d'intérêt public, voire des intérêts d'une partie de la population. Ce qui peut être considéré comme urgent correspond également à la durée d'une période d'affaires courantes. Ce qui n'est initialement pas considéré comme une question urgente peut le devenir dans le cas d'une limitation prolongée des compétences d'un gouvernement.
  - Le contenu de ce qui peut être considéré comme une affaire courante **dépend également de la circonstance** qui a induit une limitation des pouvoirs du gouvernement. Si le parlement est dissous, toutes les possibilités de contrôle sur le gouvernement disparaissent et la limitation des pouvoirs doit être interprétée de manière stricte. En revanche, si le parlement est toujours en séance ou a été reconstitué après les élections, la plupart des moyens de contrôle - comme l'interpellation - demeurent possibles et seule la sanction ultime - la destitution du gouvernement - est exclue puisque le gouvernement est démissionnaire. »

- Sur la base de cette description, qui précise les lignes directrices de la dernière circulaire en la matière, il semble effectivement que **l'adoption des arrêtés royaux relatifs à la délimitation territoriale et à l'installation de la police locale dans le cadre de la fusion volontaire des zones de police, doit être possible dans une période d'affaires courantes au niveau fédéral**. Ces décisions peuvent être classées dans la catégorie 1 ou 3 selon le cas.
- En ce qui concerne les **décisions au niveau local/communal**, la circulaire du 9 juin 2023 du Ministre flamand de l'Intérieur relative aux décisions prises au cours de l'année des élections communales, des conseils de district urbain, des conseils provinciaux et des conseils d'aide sociale jusqu'à l'installation des nouveaux conseils et l'utilisation des outils d'information tout au long de la période administrative qui suit l'adoption, stipule : « Par conséquent, je demande aux autorités locales et provinciales d'agir avec prudence pendant l'année des élections jusqu'à l'installation des nouveaux conseils et de ne pas prendre « in extremis » des décisions qui perturberaient inutilement la politique des nouveaux conseils ou l'évolution future des finances. » Sur cette base, le raisonnement selon lequel aucun AR pour les fusions volontaires ne peut être pris en 2024 peut être suivi. Le point de vue susmentionné concernant la possibilité de prendre ou non une décision sur une fusion volontaire de zones de police au cours d'une année électorale a été précisé le 7 novembre 2023 par l'Agence de l'administration intérieure :
  - Pour les **fusions et « défusions » de zones de police liées à une fusion de communes au 1er janvier 2025**, les conseils communaux peuvent prendre une décision à tout moment en 2024. En effet, une solution doit être trouvée pour les zones de police à la date de la fusion des communes. Le calendrier doit tenir compte du temps nécessaire à la préparation des deux arrêtés royaux au niveau fédéral.
  - Pour les **fusions et défusions de zones de police distinctes d'une fusion communale au 1er janvier 2025**, il convient de procéder à un examen au cas par cas des implications financières pour la politique des nouveaux conseils communaux. Les circonstances peuvent également varier : une décision de fusion qui est l'aboutissement d'un processus intensif avec plusieurs années de préparation est différente d'une décision prise dans la précipitation.

Effets de l'institution de la police locale de la nouvelle zone de police (**conséquences à la date d'institution**, ratifiés ultérieurement avec effet rétroactif par l'AR) :

- Les zones de police antérieures cessent d'exister :
  - Il est automatiquement mis **fin** aux **mandats** des **membres des conseils de police**
  - **Transfert du personnel** vers la nouvelle zone de police
  - **Transfert de tous les biens mobiliers** (y compris l'équipement) à la nouvelle zone de police. La nouvelle zone de police reprend les droits et obligations des zones de police précédentes pour ce qui concerne ces biens.
  - **Transfert de tous les biens immobiliers** détenus par les zones de police précédentes. Là encore, la nouvelle zone de police entre dans les droits, les obligations et les charges relatifs à ces biens. Les contrats de location de bâtiments sont également repris.
  - **Les marchés publics de travaux, de fournitures ou de services** attribués aux zones de police précédentes seront poursuivis par la nouvelle zone de police.

#### Source juridique :

- LPI, art. 257 quinquies/1 et 3 ; 6 – 8

#### Qui ?

- Automatiquement à la date d'institution de la police locale de la nouvelle zone de police

#### Conseils/suggestions/recommandations ?

- Veillez à ce que tous ces transferts soient soigneusement préparés :
  - Vision claire des biens mobiliers et immobiliers (et de leur durée de vie)
  - Vision claire des marchés publics en cours - résiliation préalable éventuelle des contrats ne devant pas être poursuivis
  - Veillez à ce que les budgets nécessaires soient disponibles afin de supporter les « avantages et inconvénients ».
  - Le « transfert » du personnel nécessite une préparation minutieuse et des procédures tant pour le redéploiement que pour la mobilité interne (déjà abordées). »

**Le plan zonal de sécurité de la nouvelle zone de police** est soumis à l'approbation des ministres de l'Intérieur et de la Justice dans un délai de quatre mois à compter de la date d'institution de la police locale de la nouvelle zone de police.

- Ce plan zonal de sécurité entre en vigueur après l'échéance du délai de validité des plans de sécurité zonaux en cours.

#### **Source juridique :**

- LPI, art. 91/ 8

#### **Qui ?**

- Le plan zonal de sécurité est transmis à la direction de la sécurité locale et de la police du SPF Intérieur à l'adresse [ypsgpb@ibz.be](mailto:ypsgpb@ibz.be). Elle organise ensuite la procédure d'approbation.

Le **CCB** jouit désormais d'une base légale à la suite de l'institution de la police locale de la nouvelle zone de police.

- Un nouveau numéro CCB est encore nécessaire.
- Ce numéro doit être officiellement ratifié par AR.

#### **Source juridique :**

- Circulaire ministérielle GPI 80 relative aux relations syndicales au sein de la police intégrée et au sein de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale.

#### **Qui ?**

- Le nouveau numéro du CCB est demandé par la nouvelle zone de police. La police fédérale est chargée de déterminer ce nombre. Le ministre est responsable de sa ratification par AR.

#### **Conseils/suggestions/recommandations ?**

- Le nouveau numéro du CCB peut être demandé au SPF Intérieur à l'adresse [ypsgpb@ibz.be](mailto:ypsgpb@ibz.be), qui déterminera alors le numéro en concertation avec la police fédérale.



## BIBLIOGRAPHIE

### Sources juridiques consultées

- Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux (LPI), *MB* 5 janvier 1999.
- Loi du 24 mars 1999 organisant les relations entre les autorités publiques et les organisations syndicales du personnel des services de police, *MB* 8 mai 1999.
- Arrêté royal du 2 avril 2004 fixant les règles particulières de calcul et de répartition des dotations communales au sein d'une zone de police pluricommunale, *MB* 28 avril 2004.
- Arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPol), *MB* 31 mars 2001.
- Arrêté royal du 5 septembre 2001 déterminant l'effectif minimal du personnel opérationnel et du personnel administratif et logistique de la police locale, *MB* 12 octobre 2001.
- Arrêté royal du 7 décembre 2001 déterminant les normes d'encadrement des membres du personnel de la police locale, *MB* 11 décembre 2001.
- Circulaire ministérielle PLP 11 relative à la désignation des comptables spéciaux dans les zones de police pluricommunales
- Circulaire ministérielle du 31 mars 2010 relative à la possibilité d'un agrandissement d'échelle des zones de police, *MB* 8 avril 2010
- Circulaire ministériel GPI 80 du 17 mars 2014 relative aux relations syndicales au sein de la police intégrée et au sein de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, *MB* 16 avril 2014.

### Autres publications consultées

- BERINGS, D., *Cultuurspiegels: reflectiemethodiek voor het werken rond kwaliteit, diversiteit en duurzaamheid*, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, Work & Organisation Studies, KULeuven, 2016, 10 p.
- BRUGGEMAN, T., *Is het echt tijd voor een fusie? Over de wenselijkheid van een fusie tussen de politiezones Brasschaat en Schoten*, Antwerp Management School, 2019, 15-21
- BRUGGEMAN, T. et VERBIST, K., *Politiezorgkrachtmeting: meten, in vraag stellen en verbeteren van de lokale politiezorgkrachtmeting*, 2023
- LINERS, A., MAES, C., DE WILDE, G., *Zakboekje politiestatuut 2016*, Malines, Wolters Kluwer, 2024, 570 p.
- SMET, G. (ed.), *Fusies van politiezones. Het vrijwillig samengaan: theorie en praktijk*, Malines, Wolters Kluwer, 2015, 232 p.
- VANOETEREN, V. et JANSSENS, J., *Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie van de 10 reeds gefuseerde politiezones*, Idea Consult, Rapport final 16/02/2023
- VERBIST, K., KEYENBERG, D., SCHUDDINCK, S. et AVAUX, L., "Haalbaarheidsstudie tot fusie in Vlaams-Brabant" in P. PONSAERS (ed.), *Naar een vrijwillige opschaling van de lokale politie*, Anvers, Maklu, 2014, 91 – 247



## ANNEXES

- ANNEXE 1 - Modèle de déclaration d'intention
- ANNEXE 2 - Modèle de décision du conseil communal/de police concernant la fusion volontaire
- ANNEXE 3 - Modèle de lettre aux ministres demandant une fusion volontaire

## MODÈLE DE DÉCISION DU CONSEIL COMMUNAL/DU CONSEIL DE POLICE DÉCLARATION D'INTENTION RELATIVE À LA FUSION ET COMMANDE D'UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ

### Faits et contexte

Les services de police locale sont sous pression. D'une part, l'afflux insuffisant de nouveaux inspecteurs pose un problème de capacité dans de nombreuses zones de police, tandis que, d'autre part, la pression augmente localement en raison d'un ensemble de tâches de plus en plus lourdes pour la police locale. Les coupes budgétaires fédérales ont eu un impact palpable non seulement sur le fonctionnement de la police fédérale, mais également sur la manière et la mesure dans laquelle la police fédérale peut décharger les zones de police locales de leur soutien en matière de back-office, d'administration et police judiciaire. De plus, plusieurs tendances sociétales sont à l'œuvre et augmentent la pression au niveau local. Les citoyens attendent toujours des pouvoirs publics qu'ils apportent des solutions sur mesure à leurs propres problèmes. La perte des formes traditionnelles de relation et des filets sociaux de sécurité du passé augmente le nombre de personnes isolées. La police locale est beaucoup plus sollicitée que par le passé pour des problèmes sociaux. En outre, les crimes dits « à impact caché », tels que la criminalité déstabilisante, la cybercriminalité et le radicalisme violent, dans un environnement de plus en plus numérique, exigent des policiers locaux qu'ils se spécialisent plus que jamais dans des domaines souvent nouveaux.

Les recettes du passé ne semblent plus fonctionner dans ce domaine qui évolue rapidement. L'immobilisme est impossible ; nous devons continuer à évoluer et à réagir avec agilité à l'environnement qui nous entoure. Les administrations locales sont les premières sollicitées afin de financer tout cela. Les dotations fédérales ne suivent pas cette évolution. La demande émanant du niveau local se fait de plus en plus pressante : cette façon de faire n'est pas viable pour la police locale. L'agrandissement d'échelle, à savoir la fusion des zones de police, est souvent présenté comme une solution possible aux problèmes posés. Mais est-ce toujours la bonne solution ? Une solution adéquate à un problème peut uniquement être trouvée si on se fonde sur une définition correcte du problème.

Une fusion des zones de police ne doit jamais être une fin en soi. L'ambition doit toujours être d'améliorer ou au moins de pérenniser les services de police (de base) dans les villes et communes concernées. L'objectif doit être de permettre ou de pérenniser un maintien de l'ordre efficace, qui soit équitable en termes de procédure et de répartition, en conservant toujours à l'esprit la légalité de nos actions. C'est la raison d'être de la police et sa légitimité en découle.

Dans les conditions actuelles, la police locale boit le calice jusqu'à la lie. Nous ne parvenons pas à exécuter d'une manière suffisamment correcte la multitude de tâches qui nous incombent et à répondre aux besoins de nos parties prenantes. Une fusion des zones de police doit pouvoir revigorer la légitimité de notre organisation. Elle doit nous donner les moyens de fournir de « bons » services de police, de faire les bonnes choses de la bonne manière. En d'autres termes, elle doit nous permettre d'atteindre nos objectifs, d'être en mesure de fournir de meilleurs services à la population et de développer une organisation plus forte et plus robuste afin de mieux faire face au contexte en évolution exponentielle dans lequel nous devons travailler. En d'autres termes, la conclusion d'une fusion a pour objet de renforcer le « pouvoir de police ».

*Précisions supplémentaires avec référence aux accords/décisions administratifs, les filets de sécurité zonaux et les lettres de mission des chefs de corps.*

## Argumentation

La transposition à plus grande échelle doit induire un renforcement des points forts actuels et une amélioration des points faibles. Une amélioration des prestations de services doit être poursuivie : une plus grande capacité décisionnelle et opérationnelle afin de relever les défis actuels et futurs. La probabilité qu'une fusion y parvienne est évaluée au mieux sur la base d'une étude préliminaire. Il est important de disposer dès le départ des bonnes informations relatives aux partenaires impliqués dans la fusion et au processus de fusion. Les jugements personnels portés sur les agrandissements d'échelle ne sont souvent pas (entièrement) corrects, notamment en raison de l'absence d'un aperçu clair des avantages et inconvénients. Dès le départ, il est également important de disposer d'une vision claire de l'objectif que les différents partenaires poursuivent avec la mise à l'échelle et de la raison d'être de cette dernière. La situation financière doit offrir des possibilités de coopération. Et la gestion administrative de l'ensemble doit être préservée ou renforcée de manière optimale. Ces éléments peuvent être cartographiés dans une étude de faisabilité. De plus, l'étude permet également de mieux comprendre le fonctionnement et la culture organisationnelle du partenaire potentiel à la fusion. Cela est indispensable pour trouver des partenaires adéquats et gommer les différences potentielles.

Afin de permettre la fusion volontaire de zones de police existantes, les conseils communaux ou de police des zones de police concernées peuvent soumettre une demande de fusion volontaire aux ministres de l'Intérieur et de la Justice. Avant de prendre cette décision, il est souhaitable qu'une étude de faisabilité soit réalisée afin de déterminer la faisabilité, l'efficacité et l'efficience de la fusion des zones de police **XXX** aux fins de la fourniture durable de meilleurs services de police de base dans les communes concernées. Cette étude examine au minimum les aspects financiers, techniques, organisationnels et de personnel d'une opération de fusion.

Nous proposons donc de procéder à une étude de faisabilité avant de prendre la décision de fusionner.

## Bases juridiques

Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, article 91.2

Circulaire ministérielle PLP 27 du 4 novembre 2002 relative à l'intensification et à la promotion de la coopération interzonale

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

## Conséquences financières

### Arrêté

**Art. 1er.** Le conseil communal /conseil de police a l'intention de demander une fusion volontaire des zones de police **XXX (noms et numéros)** si une étude plus approfondie démontre que cette fusion est réalisable, efficiente et efficace.

**Art. 2** Ordre est donné de procéder à une étude de faisabilité afin de déterminer la faisabilité, l'efficacité et l'efficience de la fusion des zones de police **XXX** aux fins de la fourniture durable de meilleurs services de police de base dans les communes concernées. Cette étude examine au minimum les aspects financiers, techniques, organisationnels et de personnel d'une opération de fusion.

**Art. 3.** Une structure de projet est constituée et se compose de :

- un groupe de pilotage se composant des personnes suivantes : **XXX (énumérer les fonctions)** - proposition : bourgmestres et chefs de corps (des zones de police concernées) ; le groupe de pilotage discute des principales étapes du processus, fournit une orientation à l'étude de faisabilité et, si nécessaire, assure le bon déroulement de la suite du processus de fusion ;
- un groupe de pilotage+ se composant des personnes suivantes : **XXX (énumération des fonctions)** - proposition : le groupe de pilotage + les directeurs généraux et financiers (des communes concernées) ; le groupe de pilotage + ... ;
- un groupe de projet se composant des personnes suivantes : **XXX (énumérer les fonctions)** ; le groupe de projet prépare les réunions du groupe de pilotage, planifie et coordonne l'étude de faisabilité et est (co-)responsable de sa mise en œuvre, au nom du comité de pilotage ;
- supervision externe du processus par des officiers de liaison de la police / la surveillance de la police du gouverneur ou d'un partenaire externe

# MODÈLE DE DÉCISION DU CONSEIL COMMUNAL/CONSEIL DE POLICE SUR LA FUSION VOLONTAIRE

### Faits et contexte

Dans leurs plans politiques actuels, les communes de **XXX** s'efforcent de créer une communauté locale sûre et vivable. Un des fondements de cette démarche est de fournir des services de police de base de qualité à un coût socialement responsable. Sur la base d'une étude de faisabilité, une fusion volontaire des zones de police **XXX (noms et numéros)** est préconisée dans ce contexte.

La possibilité d'agrandissement d'échelle est une tendance observée au niveau tant local que supralocal. La justice a déjà été réformée dans ce sens ; les pompiers sont également confrontés à un agrandissement d'échelle dans le cadre de leur fonctionnement. Plusieurs zones de police locales mènent actuellement une étude de faisabilité ou ont déjà fusionné.

Afin de permettre une fusion volontaire, la loi sur la police intégrée a été amendée en ce sens que les conseils communaux ou de police des zones de police concernées peuvent soumettre une demande de fusion volontaire de leurs zones de police précédentes aux ministres de l'Intérieur et de la Justice.

Le **XXX (mois et année)**, les **conseils communaux/conseils de police des zones de police XXX (noms et numéros)** ont été mandatés pour étudier les possibilités de fusion volontaire des zones de police respectives.

(Éventuellement renvoyer à d'autres décisions antérieures des conseils)

### Argumentation

L'étude de faisabilité en vue de la fusion des zones de police **XXX** a révélé qu'il serait possible, efficace et efficient de fusionner les zones de police **XXX**, afin d'améliorer durablement les services de police de base dans les communes susmentionnées. Le rapport final de l'étude de faisabilité est annexé à la présente décision.

L'intégration des zones de police **XXX** s'inscrit pleinement dans les visions politiques actuelles, que ce soit au niveau fédéral, régional ou local.

(Ajouter toute autre justification basée sur sa propre étude de faisabilité)

## Bases juridiques

Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, article 91.2

## Conséquences financières

Les conseils communaux sont parvenus à un accord sur la clé de répartition pour la dotation communale de la nouvelle zone de police et les budgets d'investissement.

## Conclusion :

**Art. 1er.** Le conseil communal/conseil de police décide de procéder à une fusion volontaire des zones de police XXX.

**Art. 2.** La nouvelle zone de police adopte une structure organisationnelle XXX (centralisée, hybride, ...) dont le bâtiment principal est sis dans la commune de XXX et ... à adapter au cas par cas.

**Art. 3.** La dotation que la commune accorde à la nouvelle zone de police est au moins égale au montant que la commune a investi dans la précédente zone de police à laquelle elle appartenait.

**Art. 4.** La méthode de calcul de la clé de répartition de la dotation communale à la nouvelle zone de police est fixée comme suit : à compléter : clé de répartition convenue.

**Art. 5.** Afin de couvrir les coûts d'investissement uniques nécessaires et les coûts de démarrage (y compris dans le domaine informatique), il convient d'envisager : une réserve constituée afin de financer les investissements (uniques) nécessaires et requis par la fusion et le gouvernement fédéral sera invité à accorder une prime de fusion. Les conseils communaux/conseils de police s'adresseront au SPF Intérieur à cet effet.

# MODÈLE DE LETTRE RELATIVE À LA DEMANDE DE FUSION VOLONTAIRE

Adresse de la commune (zone monocommunale) ou de la zone de police (zone pluricommunale) A Adresse de la commune (zone monocommunale) ou de la zone de police (zone pluricommunale) B Au ministre de l'Intérieur

Madame Annelies VERLINDEN  
Rue de la Loi 2  
1000 Bruxelles

Au Ministre de la Justice, M. Paul VAN TIGCHELT, Boulevard du Jardin  
Botanique 50/65 - 6e étage  
1000 Bruxelles

**Objet :** Demande de fusion volontaire des zones de police **XXX (noms et numéros)** en vertu de l'article 91/2 de la LPI

Madame la ministre,

Monsieur le ministre,

Nous, soussignés ... (noms des bourgmestres), respectivement bourgmestres des communes **XXX**, avons le plaisir de vous informer que le ... (dates des décisions), les conseils communaux/conseils de police des zones de police respectives ont décidé de demander la fusion volontaire des zones de police **XXX** (copie annexée des décisions des conseils communaux/conseils de police respectifs). L'étude de faisabilité en vue de la fusion des zones de police **XXX** a révélé qu'il serait possible, efficace et efficient de fusionner les zones de police **XXX**, afin d'améliorer durablement les services de police de base dans les communes susmentionnées. Cette lettre fait donc office de demande conjointe de fusion volontaire au titre de l'article 91/2 de la loi sur la police intégrée (LPI).

Nous souhaitons également demander au ministre de l'Intérieur de soutenir l'octroi d'une prime de fusion à la nouvelle zone de police. En effet, il est évident que, par le biais de cette demande de fusion volontaire, nos administrations locales respectent les objectifs politiques du gouvernement fédéral en matière d'optimisation de la police locale. Nous espérons que cette demande sera rapidement suivie de l'arrêté royal définissant le ressort territorial de la zone de police nouvelle.

À signer par les bourgmestres/chefs de corps





