



Introduction

La pratique au sein de la police intégrée consistant à rédiger une lettre de mission au début d'un mandat ou après chaque renouvellement, existe depuis plusieurs années. Le cadre réglementaire à cet égard stipule :

- Art. 72 EXODUS¹ : "Le mandat est exercé conformément à la lettre de mission dans laquelle sont contenus les objectifs du mandat à atteindre et les moyens mis à disposition grâce auxquels ces objectifs doivent être atteints. La lettre de mission est conforme au plan national de sécurité et, le cas échéant, au plan zonal de sécurité. La lettre de mission est établie, sur proposition du membre du personnel concerné, par l'autorité déterminée par le Roi."
- Art. VII.III.39 PJPol² : " La lettre de mission est déterminée par le conseil communal ou de police en ce qui concerne le chef de corps. Une copie de la lettre de mission est envoyée à l'inspecteur général."
- Art. VII.III.40 PJPol : "La lettre de mission est adaptée, sur proposition de l'autorité ou bien du mandataire, suite à des modifications essentielles des objectifs du mandat à atteindre et/ou des moyens mis à disposition pour atteindre ces objectifs. Cette adaptation a lieu suivant la même procédure que celle visée à l'article 72 de la loi EXODUS et à l'article VII.III.39 PJPol."
- Art. VII.III.88, , 2^e alinéa PJPol : "Sous peine d'irrecevabilité, le mandataire qui sollicite le renouvellement de son mandat joint à sa demande de renouvellement un rapport d'activité rédigé notamment selon les objectifs repris dans sa lettre de mission. Il joint également toutes les pièces qui lui paraissent pertinentes pour l'évaluation de sa demande de renouvellement."
- Art. VII.III.96 PJPol : "Le mandat est exercé conformément à la lettre de mission, le cas échéant déjà modifiée, fixée lors de la désignation du mandat. Sur demande, cette lettre de mission peut être adaptée conformément à la méthode déterminée aux articles VII.III.39 et VII.III.40".

Nous avons remarqué qu'il y a beaucoup de différences dans les lettres de mission, tant dans leur structure que dans leur contenu. Cela ne nous surprend pas, la lettre de mission contenant les engagements ou les "efforts" qu'un titulaire³ de mandat s'engage personnellement à fournir pendant la durée de son mandat. La réalisation des tâches et des objectifs prioritaires qu'il exprime dans sa lettre de mission s'inspire non seulement des missions légales, du plan de sécurité national et du plan de sécurité local, mais aussi des spécificités de l'entité de police et du contexte local. Il va également de soi que les titulaires de mandat, lorsqu'ils sont nommés pour la première fois, peuvent choisir de mettre dans leur lettre de mission des accents différents de ceux de leurs prédécesseurs tout comme les mandataires « en régime » peuvent se laisser guider par leurs expériences précédentes. En l'absence d'un cadre légal ou réglementaire fixant la forme et le contenu, cette diversité de perspectives explique la grande variété des lettres de mission.

Afin de fournir au mandataire une ligne directrice rédactionnelle, un modèle générique de lettre de mission a été développé et vous est présenté. À long terme, cela devrait favoriser l'uniformité en termes de structure et de contenu et donc, faciliter l'échange de "bonnes pratiques".

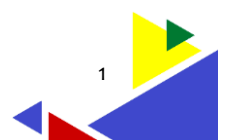
L'objectif principal du modèle proposé est de permettre au mandataire de présenter clairement les contours de son mandat tout en donnant aux lecteurs, une image synthétique mais aussi complète que possible, de ses plans et de son approche pour l'entité de police concernée.

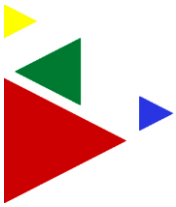
La lettre de mission est le premier des trois documents entre lesquels un haut degré de cohérence est plus que souhaitable, à savoir 1) la lettre de mission ; 2) le rapport d'activité ; 3) le rapport d'évaluation. La structure proposée devrait permettre d'y parvenir et ainsi d'augmenter la lisibilité pour les lecteurs, les autorités ou les membres des commissions d'évaluation. Cela devrait aboutir à

¹ "EXODUS" : loi du 26 avril 2002 contenant les éléments essentiels du statut du personnel des services de police et contenant diverses autres dispositions relatives aux services de police.

² PJPol : Arrêté royal du 30 mars 2001 réglementant le statut juridique du personnel de la police.

³ Chaque fois que la forme masculine d'un mot est utilisée dans ce texte, le lecteur.rice est censé.e lire également la forme féminine et vice versa.





une meilleure vision du fonctionnement du titulaire du mandat et donc, à une évaluation qualitative et factuelle.

Le format proposé est largement basé sur le modèle EFQM proposé dans la circulaire CP2 comme cadre de référence pour le développement organisationnel de la police (locale). De nombreux éléments du canevas y ont été empruntés mais pour certains points, le contenu révisé de la version 2020 EFQM a également été utilisé.

L'objectif est également de disposer d'une structure cohérente et logique, de sorte que lors d'une lecture "linéaire", les éléments situés plus loin dans le texte puissent être compris sur la base des informations données avant et ce, sans se répéter.

La structure proposée est délibérément étendue afin de donner une place logique aux différentes perspectives du mandat. Il est évidemment souhaitable d'être aussi complet que possible lors de la rédaction de la lettre de mission. Toutefois, le modèle proposé n'est pas normatif. Le titulaire du mandat est libre de mettre l'accent sur ce qu'il souhaite, de développer certaines parties et d'en omettre d'autres.

Le modèle proposé n'est pas "gravé dans le marbre". Il évoluera au fil du temps, grâce aux commentaires des utilisateurs - rédacteurs et lecteurs. Ces derniers sont invités à envoyer leurs expériences positives et négatives à l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (aig.ig@police.belgium.eu).

Nous espérons que ce modèle de lettre de mission proposé trouvera sa place au sein de la police unifiée.





1. Informations sur le mandat et le titulaire du mandat

1.1. Identification du titulaire du mandat

Veillez indiquer le nom, le grade et la date de naissance du titulaire du mandat.

1.2. Description du mandat

Nommez le mandat et sa catégorie sur lequel porte la lettre de mission.

1.3. Date de début

Veillez indiquer la date de début du mandat (c'est-à-dire la date de prestation de serment ou de renouvellement du mandat).

1.4. Curriculum et motivation

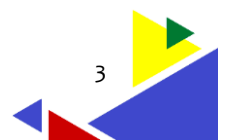
Utilisez cette rubrique pour mentionner un curriculum vitae concis et expliquer votre motivation à prendre ou à renouveler le mandat.

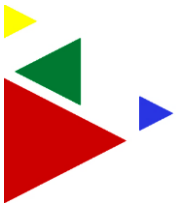
1.5. Cadre légal et réglementaire du mandat

Veillez indiquer ici de la manière la plus complète possible, le cadre légal et réglementaire qui s'applique au mandat.

Par exemple, l'énumération (non exhaustive) pour le mandat de chef de corps :

- *Loi du 5 août 1992 sur la fonction de police (LFP) ;*
- *Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs dans l'exercice de leur travail ;*
- *Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, en particulier les articles 44 et 45 (LPI) ;*
- *Loi du 13 mai 1999 relative au statut disciplinaire des membres du personnel des services de police ;*
- *Loi du 26 avril 2002 contenant les éléments essentiels du statut du personnel des services de police et diverses autres dispositions relatives aux services de police (EXODUS) ;*
- *Arrêté royal du 30 mars 2001 réglementant le statut juridique du personnel des services de police (PJPol) ;*
- *Arrêté royal du 5 septembre 2001 déterminant l'effectif minimal du personnel opérationnel et du personnel administratif et logistique de la police locale ;*
- *Arrêté royal du 7 décembre 2001 déterminant les normes d'encadrement des membres du personnel de la police locale ;*
- *Arrêté royal du 10 mai 2006 fixant le code de déontologie des services de police ;*
- *Arrêté ministériel du 11 janvier 2006 établissant la description de fonction et les exigences de profil qui en découlent pour un chef de corps ;*
- *Circulaire ministérielle du 21 décembre 2000 relative à la mise en place de la police locale (ZPZ11) ;*
- *Circulaire ministérielle du 22 décembre 2000 relative au cadre de référence et de travail des zones de police (ZPZ12) ;*
- *Circulaire ministérielle du 9 octobre 2001 concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population (PLP10) ;*





- *Circulaire ministérielle du 27 mai 2003 sur la Community Policing, définition de l'interprétation belge applicable à la police intégrée, structurée à deux niveaux (CP1) ;*
- *Circulaire ministérielle du 3 novembre 2004 visant à encourager le développement organisationnel de la police locale axée sur la police de proximité (CP2) ;*
- *Circulaire ministérielle du 1er décembre 2006 sur les lignes directrices pour la simplification de certaines tâches administratives ;*
- *Circulaire ministérielle du 29 mars 2011 relative à la gestion organisationnelle dans la police intégrée, structurée à deux niveaux (CP3) ;*
- *Circulaire ministérielle du 11 mai 2011 relative à la gestion négociée de l'espace public pour la police intégrée, structurée sur deux niveaux (CP4) ;*
- *Circulaire ministérielle du 19 juillet 2013 visant à promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes au sein des services de police (GPI71) ;*
- *Circulaires, textes de police et autres décrivant les concepts de sécurité sociétale, de police axée sur l'information, de police axée sur la communauté et de gestion optimale émanant, entre autres, du Collège des procureurs généraux, du ministère public, des services publics fédéraux de la Justice et des Affaires intérieures ;*
- *Note-cadre sur la sécurité intégrale ;*
- *Plan national de sécurité (PNS) et plan zonal de sécurité (PZS) ;*
- *Accords avec les collectivités locales;*
- *Budget pluriannuel (de l'entité);*
- *...*





2. Informations sur l'entité de police

2.1. Description formelle

Fournissez une description formelle de l'entité.

Par exemple :

- zone de police composée des communes de ...
- unité de la police fédérale chargée de ...

2.2. Gouvernance et finances

Indiquez le ou les instances auprès desquelles l'entité doit rendre compte de son fonctionnement.

Indiquez la manière de financer le fonctionnement de l'entité.

2.3. Contexte sociétal

Décrivez le contexte dans lequel l'entité opère, par exemple, dans le cas d'une zone de police, une description de la morphologie (c'est-à-dire, la géographie et la démographie) de la zone.

Indiquez les éléments du contexte local qui peuvent être utiles pour une meilleure compréhension des objectifs formulés dans la lettre de mission.

Liste non exhaustive d'éléments possibles à inclure dans la description dans le cas d'une zone de police :

- taille du territoire ;
- forte urbanisation, caractère métropolitain, caractère rural ;
- démographie et composition de la population ;
- grand nombre de postes de police, grande répartition géographique ;
- présence d'un campus universitaire ou de hautes écoles ;
- présence d'entreprises Seveso ;
- présence d'institutions internationales ;
- présence d'établissements pénitentiaires ;
- communes frontalières ;
- attraction touristique ;
- organisation de manifestations culturelles ou sportives de grande ampleur ou fréquente ;
- vie nocturne animée ;
- axes de circulation très fréquentés ;
- besoins éventuellement différents des diverses communes d'une zone pluricommunale ;
- retard dans le domaine ICT ;
- pénurie de personnel, recrutement difficile, départ de personnel ;
- ...

2.4. Structure organisationnelle au début de la période du mandat

Décrivez la structure organisationnelle au début de la période du mandat ("as is"), par exemple au moyen d'un organigramme.





3. Concrétisation de la mission

3.1. Leadership

Dans la section sur le leadership, le titulaire du mandat peut expliquer la manière envisagée de remplir son rôle de leader dans l'entité.

3.1.1. Mission, vision et valeurs

Formulez la mission, la vision et les valeurs que vous souhaitez voir se concrétiser dans l'entité.

- Mission : quelle est la raison d'être de l'entité ?
- Vision : quelle ambition à long terme avez-vous pour l'entité ?
- Valeurs : quelles sont les valeurs et les normes fondamentales qui doivent régir l'action au sein de l'entité ? *Par exemple : intégrité dans toutes les interactions, volonté d'écouter, respect dans les relations avec les collègues, le public, les détenus, ...*

3.1.2. Culture organisationnelle visée

Quels principes (devraient) être dans l'ADN de l'organisation ?

Par exemple :

- en termes d'efficacité et d'efficience, mise en œuvre des principes de la CP2 : recherche de la qualité (Management par la qualité totale, MQT) et amélioration continue (PDCA, mesurer c'est connaître, comparer et apprendre les uns des autres) ;
- en termes de fonctionnement interne, mise en œuvre des principes de la CP3 relative à la maîtrise de l'organisation : encourager la participation et l'implication (responsabilisation), travailler en équipe, encourager la concertation et la communication transparente, donner l'exemple, responsabiliser les dirigeants quant à leurs rôle et responsabilités ;
- en matière de politique de diversité et d'intégrité : pérenniser et renforcer la légitimité par un comportement éthique et une intégrité morale irréprochables ;
- travailler selon les principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ;
- agir de manière transparente et rendre des comptes.

3.1.3. Fonctionnement personnel du titulaire du mandat

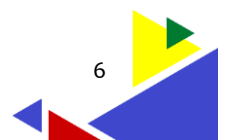
Sous ce titre, le titulaire du mandat peut décrire la manière dont il donnera forme à sa fonction au sein de l'entité et sa contribution **personnelle** (par ses connaissances, ses compétences et sa personnalité), ainsi que ses engagements en tant que responsable final. La manière dont le titulaire du mandat se voit évoluer au cours du mandat peut être également abordée.

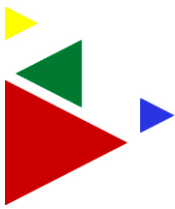
3.2. Stratégie et politique

Dans la section Stratégie et politique, le titulaire du mandat peut préciser la manière dont l'organisation mettra en œuvre sa mission, la stratégie claire élaborée pour toutes les parties prenantes : quelles sources d'information sous-tendent la stratégie ? ; comment la traduire dans une politique concrète et des plans d'action ?

3.2.1. Analyse pour déterminer la stratégie

S'il y a eu une analyse SWOT récente (moins de 2 ans) ou toute autre forme d'analyse pour la formulation de la stratégie, elle peut être insérée et expliquée.





Si des lignes directrices ou des attentes des parties prenantes (autorités compétentes, population locale, etc.) sont disponibles, elles peuvent également être décrites et expliquées.

3.2.2. Objectifs stratégiques

Explicitiez les objectifs stratégiques qui seront prioritaires pour l'organisation et le fonctionnement de l'entité pendant la période du mandat en rapport avec les besoins et les attentes légitimes des parties prenantes (clients, collaborateurs, partenaires, société, gouvernance et financiers).

Si une analyse a été effectuée (cf. section 3.2.1), il est possible d'y faire référence.

Spécifiquement, indiquez la manière dont la politique rencontre les attentes des autorités compétentes (objectifs liés aux missions légales, résultant du plan national ou zonal de sécurité, résultant des accords politiques, etc.).

Formulez les objectifs stratégiques de manière à ce qu'ils répondent aux critères suivants ("SMART") :

- Spécifique - L'objectif est-il énoncé sans ambiguïté ?
- Mesurable - La réalisation de l'objectif peut-elle être mesurée (objectivement) ?
- Acceptable - Les objectifs sont-ils acceptables pour ceux qui doivent les atteindre ?
- Réaliste - L'objectif est-il réalisable ?
- Limité dans le temps - A-t-on déterminé quand l'objectif doit être atteint ?

Par exemple :

- *Objectif stratégique : D'ici 20xx au plus tard, une coopération renforcée avec <partenaire> sera réalisée en vue de <objectif>.*
- *Objectif stratégique : Nous souhaitons réduire de xx% les plaintes pour petits délits de rue dans le quartier XYZ d'ici 20yy.*

Les objectifs stratégiques peuvent prendre la forme d'engagements en matière d'efforts, de ressources ou de résultats.

Si des mesures de référence ont été effectuées, elles peuvent être également répertoriées.

3.2.3. Plans tactiques

Explicitiez les plans tactiques (plans d'action/scenari) pour la réalisation des objectifs stratégiques qui sont déjà mis en place au début du mandat.

Par exemple :

- *Plan tactique : D'ici 20xx au plus tard, x personnes renforceront le dispositif afin d'assurer une présence accrue sur le site de <nom> de <partenaire>.*
- *Plan tactique : Nous mettrons en œuvre une politique de présence renforcée dans le quartier de XYZ au plus tard à la mi-20xx, par la création d'un poste permanent et l'organisation de patrouilles fréquentes.*

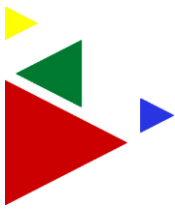
3.2.4. Adaptation de la structure organisationnelle

Donnez votre avis sur la forme d'organisation qui sous-tendra l'entité (par exemple : *organisation linéaire, organisation matricielle, fonctionnement décentralisé, ...*) en cas de changements fondamentaux de la structure organisationnelle.

Si vous pensez que des modifications de la structure organisationnelle sont nécessaires pour atteindre les objectifs ou exécuter les plans tactiques, vous pouvez également les expliquer.

Par exemple :





- Pour les besoins de <objectif>, un service <nom> sera créé, qui sera rattaché à <place dans l'organigramme>.

3.2.5. Procédure d'amendement

Décrivez la procédure qui sera suivie pour évaluer les résultats, ajuster les objectifs et/ou adapter les plans tactiques à l'évolution des circonstances, et la manière de se coordonner avec l'autorité compétente.

Par exemple :

- Chaque année, un moment de concertation spécifique sera prévu avec les autorités compétentes pour évaluer la réalisation de la lettre de mission et déterminer si les objectifs de la lettre de mission correspondent toujours aux besoins du moment. Le titulaire du mandat effectuera au préalable une analyse SWOT.

3.3. Processus de travail

3.3.1. Tâches principales

Expliquez la manière de mettre en œuvre des tâches de l'entité résultant des missions légales (y compris les tâches principales/fonctionnalités de base), de la réalisation des plans de sécurité (PNS-PZS) et des attentes des autorités administratives et judiciaires compétentes.

3.3.2. Processus primaires et de soutien

Expliquez les initiatives ou les ajustements qui sont envisagés pour les processus primaires et de soutien de l'entité. Indiquez comment la connaissance de ces processus est sécurisée et rendue accessible aux collaborateurs. Indiquez également l'existence et la manière d'améliorer les processus ou les procédures.

Par exemple

- Inventorier, centraliser et mettre à jour les directives existantes ;
- Clarification des procédures opérationnelles au moyen de notes de service spécifiques, de fiches,

3.3.3. Contrôle de gestion

Indiquez la manière de surveiller la performance de l'entité en ce qui concerne les processus primaires et de soutien.

Si des indicateurs de prestations ont été (ou seront) définis, ils peuvent être mentionnés avec leur définition.

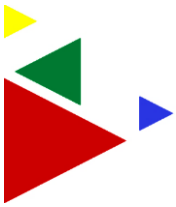
L'objectif n'est pas de présenter un historique des mesures de ces indicateurs. Dans le cas où des mesures (très) récentes (moins de 6 mois) liées aux objectifs stratégiques sont disponibles, elles peuvent être mentionnées dans la section 3.2.2 comme une mesure de référence avec l'objectif correspondant.

3.4. Management des collaborateurs

Le titulaire du mandat peut préciser ses besoins en personnel et en compétences ainsi que l'utilisation optimale des connaissances et de l'engagement des collaborateurs.

Décrivez vos attentes concernant l'évolution du cadre organique (départ en retraite, recrutement, etc.) et des compétences requises. Si cette évolution est une conséquence des objectifs stratégiques et des plans tactiques, vous pouvez vous y référer.





Indiquez les axes principaux de votre politique de ressources humaines. Souhaitez-vous mettre certains accents pendant votre mandat (par exemple en fonction de l'évolution du cadre organique ou des besoins en compétences) ?

Liste non exhaustive des éléments qui peuvent être décrits :

- initiatives de recrutement et de sélection, initiatives visant à faire face aux pénuries de personnel et aux départs prévisibles de collaborateurs ;
- politique de diversité ;
- initiatives de développement de carrière, de rotation des emplois, de la fierté d'appartenance (désir de s'investir à long terme) ;
- mise à jour des profils de fonction ;
- initiatives dans le domaine de l'acquisition et/ou de l'élargissement des connaissances et des compétences des collaborateurs, transfert de connaissances au sein de l'organisation ;
 - préparation de plans de formation (généraux ou personnels) en fonction des besoins de l'organisation et des collaborateurs ;
 - une formation ciblée et une formation continue diversifiées en rapport avec l'emploi exercé, le développement des compétences "on the job" ;
- initiatives visant à stimuler activement la culture organisationnelle visée ;
- initiatives visant à favoriser l'implication de tous ;
- initiatives dans le domaine de la communication interne et du dialogue mutuel ;
- initiatives en matière de coopération et de cohésion au sein de l'entité ;
- initiatives dans le domaine de la poursuite de l'intégrité morale et de la conduite éthique des collaborateurs (politique d'intégrité)
- initiatives visant à promouvoir le bien-être des travailleurs, des analyses préventives des risques liés aux postes de travail provoquant des accidents du travail ;
- initiatives visant à évaluer la satisfaction des collaborateurs au travail ;
- initiatives dans les domaines de l'évaluation, de la récompense/réprimande, de la reconnaissance (politique d'exercice de la discipline) ;
- politique d'absentéisme ;
- collaboration avec des contractants ou des consultants externes.

Quel est l'impact financier pour l'entité ? Les ressources financières disponibles sont-elles adaptées à ces besoins ou des mesures sont-elles prévues pour qu'elles le soient ?

Expliquez la procédure et le calendrier suivi pour préparer et approuver l'évolution du tableau des effectifs.

3.5. Management des moyens

Le titulaire du mandat peut préciser les évolutions dans le domaine des moyens et leur utilisation pour mener à bien les activités de l'entité de manière efficace et effective.

Indiquez vos intentions pour l'utilisation des bâtiments, des équipements, des matériaux, des données et des informations. Si elles découlent des objectifs stratégiques et des plans tactiques, vous pouvez les mentionner et les expliquer.

Y a-t-il des évolutions ou des retards technologiques qui affectent la gestion des moyens ?

Liste non exhaustive des éléments qui peuvent être décrits :

- numérisation et transformation numérique ;
- sécurité des données et des échanges de données (cybersécurité) ;
- mesures/procédures pour respecter le GDPR ;
- stratégie de mise en œuvre pour l'acquisition ou le renouvellement des technologies de l'information et de la communication (TIC) ;
- nouvelles technologies (par exemple, les identifiants biométriques) ;
- utilisation de nouvelles sources de données et d'informations ;
- acquisition ou renouvellement des moyens de protection et d'armement ;





- acquisition/construction, modernisation ou rénovation de bâtiments, déménagement ;
- acquisition, renouvellement et équipement spécial du parc de véhicules ;
- utilisation durable de l'énergie et des matériaux ;
- coopération avec les partenaires (par exemple, dans le cadre de contrats-cadres, d'adaptations des infrastructures, etc.) ;
- implication des collaborateurs et du conseiller en prévention dans les nouvelles acquisitions.

Quel est l'impact financier pour l'entité ? Les ressources financières fournies sont-elles adaptées à ces besoins ou des mesures sont-elles prévues pour qu'elles le soient ?

Expliquez la procédure et le calendrier qui seront suivis pour la préparation et l'approbation (annuelle) du budget pluriannuel ainsi que la mise en œuvre des audits budgétaires intermédiaires.

3.6. Coopération et échange avec les partenaires

Expliquez la coopération et/ou la concertation avec les divers partenaires (actuelle ou future), par exemple, dans le cas d'une zone de police, la coopération avec les services communaux, le parquet, les zones de police voisines, la police fédérale, les autorités, les partenaires spécifiques (commerçants, université, comités de quartier, SNCB, ...). Y a-t-il des changements dans le futur concernant ces collaborations ?

Si de nouvelles collaborations ou des modifications dans les actuelles sont une conséquence des objectifs stratégiques et des plans tactiques, vous pouvez y faire référence et les expliquer.

Existe-t-il ou existera-t-il des protocoles pour formaliser ? Si tel est le cas, ils peuvent être répertoriés et brièvement commentés.

3.7. Communication externe et responsabilité

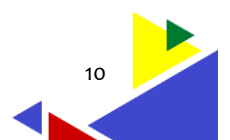
Indiquez à qui, comment et avec quelle fréquence les informations générales, les progrès et les résultats des initiatives et des actions seront communiqués.

S'il existe des mécanismes permettant d'évaluer la satisfaction et les perceptions des parties bénéficiaires quant aux résultats obtenus, ils peuvent être mentionnés.

Le cas échéant, cela peut également inclure les initiatives qui seront entreprises en vue de créer une image plus positive auprès du grand public.

Par exemple :

- La zone de police publiera un bulletin d'information mensuel sur son site web.
- Le titulaire du mandat rendra compte <fréquence> des progrès et des résultats obtenus aux <autorités compétentes>.
- Coopération avec le service de communication communal pour la publication dans les fiches d'information communales.





4. Conclusion

Résumez les points abordés dans la lettre de mission.

Cette section peut être utilisée pour (re)mettre l'accent sur certains aspects de la politique à mener.