

---

## Introduction

---

La préparation d'un rapport d'activité, lors de la demande de renouvellement du mandat, est une exigence absolue pour tous les mandataires au sein de la police intégrée. Le cadre réglementaire à cet égard stipule :

Art. VII.III.88, 2<sup>e</sup> alinéa PJPoI : " 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.88, 3<sup>e</sup> alinéa PJPoI : " Le ministre peut fixer le modèle du rapport d'activité, lequel peut varier en fonction de la catégorie à laquelle appartient le mandat, ou de la nature du mandat exercé. "

Art. VII.III.78 PJPoI : " L'évaluation a lieu sur la base des données qui apparaissent des pièces y compris le rapport d'activité visé à l'article VII.III.88, alinéa 2, et, le cas échéant, des enquêtes et des constatations que l'Inspection générale a réalisées dans le cadre de ses missions. Les données susvisées sont examinées lors de l'entretien d'évaluation du mandataire avec la commission d'évaluation. "

Par arrêté royal du 5 décembre 2003, un article 1<sup>er</sup>quinquies a été ajouté à l'arrêté royal du 19 avril 2002 contenant des dispositions statutaires spécifiques relatives aux personnes nommées à certaines fonctions dans la police fédérale, la police locale et l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, qui stipule : " Les mandataires visés à l'article 1<sup>er</sup> rédigent un rapport synoptique dans lequel ils exposent la manière dont ils ont rempli leur mandat. Ce rapport reprend de manière concrète et logique les projets, programmes, plans d'action et autres activités similaires."

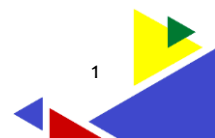
Bien que dans le document " Le rapport synoptique : auto-évaluation ou autopromotion ? ", suite aux premières évaluations intermédiaires des primo-nominés chefs de corps, les commissaires d'arrondissement Boon et Cornelis notaient déjà qu'aucun modèle fixe n'était utilisé pour le rapport d'activité (" rapport synoptique "), à ce jour, aucune structure ou modèle de rapport d'activité n'a encore été déterminé. Ils ont également noté que la description détaillée des situations était plus pertinente que la simple énumération des activités sans beaucoup d'informations.

Le rapport d'activité doit permettre à la commission d'évaluation d'apprécier la manière dont le titulaire du mandat a rempli ses missions légales, a atteint les objectifs du plan national (PNS) et/ou zonal de sécurité (PZS) et ceux de la lettre de mission, ce avec les ressources disponibles. Plus globalement, sa gestion de son entité est analysée. Il est donc important qu'il soit en mesure de fournir, sur la base de son rapport d'activité, toutes les informations nécessaires à une évaluation qualitative et factuelle.

Le fonctionnement du manager et le fonctionnement et les activités de l'entité peuvent être expliqués au moyen du modèle EFQM, qui a été proposé dans la circulaire CP2 comme cadre de référence pour le développement organisationnel de la police (locale). Il est dès lors cohérent que le canevas de rapport d'activité se greffe sur ce modèle EFQM.

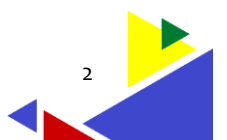
L'objectif principal qui sous-tend le modèle proposé est de permettre au titulaire du mandat de résumer clairement toute la portée de son mandat, et en même temps de fournir aux lecteurs - autorités, membres des commissions d'évaluation - une image synthétique mais aussi complète que possible de la manière dont il a géré son entité.

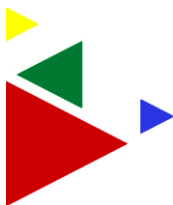
Le rapport d'activité est le deuxième volet d'un "triolet" de documents entre lesquels une grande cohérence est souhaitable, à savoir : 1) la lettre de mission ; 2) le rapport d'activité et 3) le rapport d'évaluation. Le modèle proposé vise une structure cohérente et logique de telle sorte que les éléments d'une "lecture linéaire" puissent être compris plus tard dans le texte sur la base d'informations données plus tôt et ce, sans obligation de se répéter.





La manière dont le titulaire du mandat s'est acquitté de ses tâches statutaires et a atteint ses objectifs, est implicitement abordée dans les différentes rubriques du modèle EFQM. Afin d'accroître la cohérence entre d'une part, le rapport d'activité et, d'autre part, la lettre de mission et le rapport d'évaluation basés sur la structure EFQM, il est recommandé, outre l'utilisation du même modèle de management, qu'il comprenne également (une partie) des rubriques du rapport l'évaluation telles que les missions légales et les objectifs fixés tant dans le PNS/PZS que dans la lettre de mission. Sur la base de cette méthodologie, le rapport d'activité se structure d'une part, conformément aux principes EFQM et d'autre part, par rapport au contenu (légal) du rapport d'évaluation de son mandat qui sera rédigé collégalement par la commission adhoc dans phase ultérieure.





## 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

Précisez le mandat et sa catégorie sur lesquels porte ce rapport d'activité.

### 1.3. Période

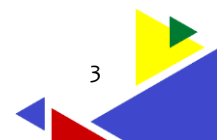
Veillez indiquer la période couverte par ce rapport d'activité.

### 1.4. Cadre légal et réglementaire du mandat

Veillez indiquer ici de la manière la plus complète possible le cadre légal et réglementaire qui régit le mandat exercé.

*Par exemple, pour le mandat de chef de Corps:*

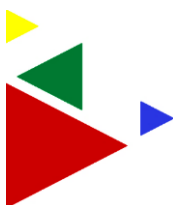
- *Loi du 5 août 1992 sur le service de police (LFP) ;*
- *Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, en particulier les articles 44 et 45 (LPI) ;*
- *Loi du 13 mai 1999 relative au statut disciplinaire des employés des services de police ;*
- *Loi du 26 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 relatif à l'efficacité minimale du personnel opérationnel, administratif et logistique de la police locale ;*
- *Arrêté royal du 17 septembre 2001 fixant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale afin d'assurer un service minimum équivalent à la population ;*
- *Arrêté royal du 7 décembre 2001 fixant les normes d'effectifs des agents de la police locale ;*
- *Arrêté royal du 10 mai 2006 établissant le code de déontologie des services de police ;*
- *Arrêté ministériel du 11 janvier 2006 établissant la description de poste et les exigences de profil qui en découlent pour un chef de police ;*
- *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 et 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, ou 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 gouvernements locaux ;*
- *Budget pluriannuel (de l'entité) ;*
- *...*





---

## 2. Informations sur l'entité

---

### 2.1. Description formelle

Fournissez une description formelle de l'entité.

*Par exemple :*

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

### 2.2. Financement

Indiquez la manière de financer l'entité.

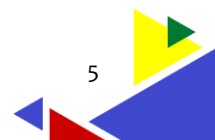
### 2.3. Contexte sociétal

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.

Expliquez les éléments du contexte local qui peuvent être utiles pour une meilleure compréhension des initiatives, activités et résultats discutés dans ce rapport.

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 ;
- un grand nombre de postes de police, grande répartition géographique ;
- présence d'un campus universitaire ;
- 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 dans une zone pluricommunale ;
- retard dans le domaine ICT ;
- pénurie de personnel au début ou pendant la période du mandat, recrutement difficile, départ de personnel pendant la période du mandat ;
- phénomènes sociaux qui ont eu un impact sur le fonctionnement et l'organisation de l'entité (par exemple, changement du niveau de menace terroriste, Covid, ...)





---

## 3. Rapport

---

Il est conseillé de subdiviser cette partie du rapport d'activité en trois rubriques, à savoir 3.1) missions légales, 3.2) objectifs PNS/PZS et 3.3) objectifs de la lettre de mission. Dans ces 3 rubriques, la structure EFQM peut être utilisée pour expliquer, le cas échéant, les éléments qui les soutiennent.

### 3.1. Missions légales

#### 3.1.1. Leadership

Le titulaire du mandat peut expliquer la manière dont il a rempli son rôle de leader dans l'entité.

##### 3.1.1.1. Mission, vision et valeurs

S'ils sont explicites, décrivez la mission, la vision et les valeurs de l'entité à diriger.

- Mission : quelle est la raison première de l'existence de l'entité ?
- Vision : quelle est l'ambition poursuivie à long terme ?
- Valeurs : quelles sont les valeurs et les normes fondamentales qui doivent régir l'action au sein de l'entité ?

##### 3.1.1.2. Structure organisationnelle

Décrivez la structure organisationnelle, par exemple au moyen d'un organigramme.

Si le titulaire du mandat a apporté des modifications à la structure organisationnelle au cours de son mandat, celles-ci peuvent être expliquées et justifiées.

##### 3.1.1.3. Culture organisationnelle

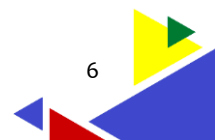
Quels principes sont inscrits dans l'ADN de l'organisation ? Si le titulaire du mandat a joué un rôle actif au cours de son mandat pour réaliser ou renforcer cet ancrage, cela peut être expliqué.

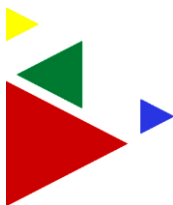
Par exemple :

- 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.

#### 3.1.2. Stratégie et politique

Le titulaire du mandat peut préciser la manière dont l'organisation a mis en œuvre sa mission, sa stratégie claire et complète pour toutes les parties prenantes : quelles sources d'information sous-tendent la stratégie ? ; comment a-t-elle été traduite en politiques concrètes et plans d'action ?





### **3.1.2.1. Analyse pour déterminer la stratégie**

Si des analyses pour la formulation de la stratégie ont été effectuées (par exemple, des analyses SWOT), leurs principales conclusions peuvent être expliquées.

Si des lignes directrices ou des attentes des parties prenantes (autorités compétentes, population locale, etc.) ont été formulées pendant la période du mandat, elles peuvent également être décrites et expliquées.

### **3.1.2.2. Objectifs stratégiques**

Explicitiez les objectifs stratégiques prioritaires pour l'organisation pendant la période du mandat, par rapport aux besoins et aux attentes légitimes des parties prenantes (clients, collaborateurs, partenaires, société, gouvernance et financiers).

Faites références aux éventuelles analyses stratégiques (cf. section 3.1.2.1).

Pour les objectifs liés aux missions légales, veuillez indiquer en particulier la manière dont la politique du mandataire a rencontré les attentes des autorités compétentes (pour les objectifs découlant du PNS/PZS : cf. point 3.2 et ceux énoncés dans la lettre de mission: cf. point 3.3).

### **3.1.2.3. Plans tactiques**

Expliquez les principaux plans tactiques (plans d'action/scenari) mis en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques.

## **3.1.3. Processus de travail**

### **3.1.3.1. Tâches principales**

Explicitiez la manière dont les tâches de l'entité, découlant 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, ont été remplies (pour la réalisation du PNS et du PZS : cf. point 3.2, pour la réalisation de la lettre de mission : cf. point 3.3).

Quelles mesures organisationnelles ont été prises, par exemple pour garantir des normes minimales ? Veuillez justifier tout écart ou ajustement.

### **3.1.3.2. Processus primaires et de soutien**

Expliquez les initiatives ou les ajustements qui ont été apportés aux processus primaires et de soutien de l'entité. Indiquez comment la connaissance de ces processus est sécurisée et rendue accessible aux collaborateurs. Indiquez également les efforts déployés pour améliorer les processus ou les procédures.

*Par exemple*

- *Description des processus et/ou des procédures ;*
- *Inventorier, centraliser et mettre à jour les directives existantes ;*
- *Clarification des procédures opérationnelles au moyen de notes de service spécifiques, de fiches, ....*

### **3.1.3.3. Contrôle de gestion**

Indiquez la manière de contrôler la performance de l'entité. Qui vérifie, par exemple, l'exécution correcte des processus ? De quelle manière ?

Si des indicateurs ont été définis et mesurés, ils peuvent être énumérés et expliqués avec leur définition et leur évolution dans le temps.





Si des mesures de capacité ont été effectuées, elles peuvent également être répertoriées et expliquées.

### 3.1.4. Management des collaborateurs

*Le titulaire du mandat peut préciser les mouvements de personnels et de développement de leurs compétences.*

Fournissez un aperçu (de l'évolution) du tableau des effectifs et de la dotation effective en personnel.

Indiquez les points essentiels de votre politique des ressources humaines.

Liste non exhaustive des éléments qui peuvent être décrits :

- initiatives dans les domaines du recrutement et de la sélection, pour faire face à la pénurie de personnel et aux départs de collaborateurs ;
- politique de diversité ;
- initiatives de développement de carrière, de rotation des postes, 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 membres ;
  - 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 encourager 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 recherche de l'intégrité morale et de la conduite éthique par les 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 membres 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.

### 3.1.5. Management des moyens

*Le titulaire du mandat peut expliquer les développements qui ont eu lieu dans le domaine des ressources disponibles et leur utilisation pour mener à bien les activités de l'entité de manière efficace et effective.*

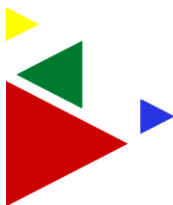
Y a-t-il des évolutions ou des retards technologiques qui affectent la gestion des moyens ?

Liste non exhaustive des éléments qui peuvent être décrits :

- numérisation et la 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 le 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.).

Quel a été l'impact financier pour l'entité ? Les ressources financières fournies étaient-elles suffisantes ou des mesures ont-elles été prises pour s'en assurer ?

Expliquez la procédure et le calendrier suivis pour la préparation et l'approbation du budget (annuel) pluriannuel et la réalisation d'audits budgétaires intermédiaires. Qui est responsable du contrôle financier ?

### **3.1.6. Coopération et échange avec les partenaires**

Expliquez la coopération et/ou la concertation avec les partenaires dans le cadre de l'exécution des missions légales (par exemple, dans le cas d'une zone de police, coopération avec les services communaux, le procureur, les zones de police voisines, la police fédérale, les autorités, d'autres partenaires spécifiques tels que les commerçants, l'université, les comités de quartier, les PLP, la SNCB, ...). Y a-t-il eu des changements marquants dans ce domaine ? (pour la réalisation du PNS et du PZS : cf. point 3.2, pour la réalisation de la lettre de mission : cf. point 3.3).

Le cas échéant, les protocoles de coopération peuvent être énumérés et brièvement commentés.

### **3.1.7. Communication externe et perception**

Le cas échéant, les initiatives prises en vue de créer une image positive auprès du grand public peuvent être mentionnées dans le cadre de l'exécution des missions légales (pour la réalisation du PNS et du PZS : cf. point 3.2, pour la réalisation de la lettre de mission : cf. point 3.3).

### **3.1.8. Résultats**

*Le titulaire du mandat peut donner un aperçu et une explication des résultats obtenus* dans le cadre de l'exécution des missions légales (pour la réalisation du PNS et du PZS : cf. point 3.2, pour la réalisation de la lettre de mission : cf. point 3.3).

#### **3.1.8.1. Autorités**

Indiquez à quelles autorités, de quelle manière et avec quelle fréquence les informations générales, les progrès, les résultats, les initiatives et les actions ont été communiqués.

Discutez des résultats obtenus pour les projets, initiatives et plans d'action entrepris dans le cadre de l'exécution des missions légales (pour la réalisation du PNS et du PZS : cf. point 3.2, pour la réalisation de la lettre de mission : cf. point 3.3).

#### **3.1.8.2. Collaborateurs**

Y a-t-il eu des enquêtes sur la satisfaction professionnelle des collaborateurs ? Si oui, donnez un aperçu des résultats. Y a-t-il d'autres éléments qui peuvent donner une image de la satisfaction des collaborateurs (taux de rotation, absentéisme, mobilité depuis ou vers la zone, ...) ?

#### **3.1.8.3. Clients**

Quelle est la perception du grand public concernant le fonctionnement de l'entité (par exemple, combien de plaintes ou de remerciements reçus) ?

Si la satisfaction et les perceptions des parties bénéficiaires (en termes de résultats obtenus) ont été sondées, les conclusions peuvent être rapportées.





#### **3.1.8.4. Société**

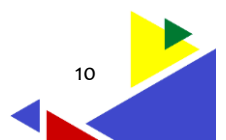
L'entité a-t-elle fait l'objet de commentaires positifs ou négatifs ?

### **3.2.Objectifs PNS/PZS**

*A l'instar du point 3.1 supra, la structure EFQM peut être à nouveau utilisée pour, le cas échéant, expliciter les éléments permettant de contextualiser la réalisation des objectifs des PNS/PZS.*

### **3.3.Objectifs lettre de mission**

*A l'instar du point 3.1 supra, la structure EFQM peut être à nouveau utilisée pour, le cas échéant, expliciter les éléments permettant de contextualiser la réalisation des objectifs de la lettre de mission.*





---

## 4. Réflexion

---

*La manière dont le titulaire du mandat a rempli ses missions légales et les objectifs formulés dans le PNS/PZS et la lettre de mission sont implicites dans le remplissage des différentes rubriques du rapport d'activité.*

*S'il le souhaite, le titulaire du mandat peut, faisant référence aux explications précédentes, souligner certains éléments concernant l'exécution de ses missions légales et/ou des objectifs des PNS/PZS et/ou de la lettre de mission. Dans cette rubrique, des éléments transversaux influençant le fonctionnement de l'entité policière, peuvent également être, par exemple, explicités.*



---

## 5. Vision

---

*En guise de conclusion, le titulaire du mandat peut indiquer les principales réalisations de son mandat ainsi que les domaines prioritaires dans lesquels il pourrait s'améliorer.*

*Quelles sont ses principales préoccupations et questions au début d'un nouveau mandat ?*

