

Le projet de réforme de la territorialité

INTRODUCTION

La zone de police Bruxelles CAPITALE Ixelles est reconnue pour la qualité de sa gestion du maintien de l'ordre (sommets européens, manifestations revendicatives, matchs de football,...). L'essence du projet de territorialité tend à ce que ce professionnalisme se reflète également aux services directs rendus quotidiennement à la population. Pour ce faire, les lignes de force retenues sont une police proche, performante, professionnelle et polyvalente qui développe la qualité de sa réponse policière lors de moments privilégiés de contact de première et de seconde ligne avec le citoyen. La police de proximité devra par sa disponibilité, son accessibilité et son professionnalisme renforcer la qualité des services fournis à la population ainsi que le lien de confiance l'unissant aux citoyens dans un esprit de bénéfice et de respect mutuels. La réforme telle que préconisée met véritablement l'accent sur la nécessité d'augmenter la présence policière en rue, et ce notamment par l'augmentation des équipes polyvalentes disponibles – voir et connaître la population / voir et connaître sa police.

ESPRIT DE LA REFORME

Préambule :

Il nous semble important d'éclaircir le concept de police de proximité afin d'éviter toute confusion dans la compréhension du concept et de la terminologie utilisée.

ZP5339

1. Une police de proximité, c'est d'abord trois principes directeurs, à savoir:

- la décentralisation (1) et la déconcentration (2) en tant que mode d'organisation qui vise le transfert de prise de décision le plus près possible des citoyens;
- la polyvalence (3) ou le décloisonnement des services spécialisés de la police.

2. La police de proximité, c'est également plus qu'une proximité géographique :

- C'est une police qui s'oriente vers le citoyen et qui est capable de répondre à ses attentes;
- C'est une police qui trouve des solutions durables à des problèmes d'insécurité dans les quartiers;
- C'est une police qui se sent réellement impliquée dans la vie d'un quartier et de ses habitants;
- C'est une police qui travaille en partenariat (par exemple avec les acteurs de la prévention et les différents services de la Ville,...);
- C'est une police qui est capable de rendre compte de ses activités.

3. Ces quelques principes nous permettent de comprendre qu'une police proche de la population, une proximité en rue, une proximité dans l'action est l'objectif et non la proximité géographique des bâtiments de la police.

4. La police de proximité n'est pas uniquement une réorganisation de la structure de la zone ou de la culture d'entreprise.

Il s'agit également de **se fixer les bonnes priorités** qui ne se résument pas à celles déjà inscrites dans le plan zonal de sécurité 2014-2017 (cambriolages, vols avec violence, vols à la tire,...). Ainsi, seront aussi désormais jugés prioritaires pour les services de police des phénomènes transversaux, sources de perte de qualité de vie pour le citoyen. Nous pensons notamment à la vente de stupéfiants dans les quartiers (le deal de rue). En ces matières, une concertation préalable et une parfaite collaboration seront menées avec le parquet.

La **police de proximité** consiste aussi à mieux comprendre les phénomènes illégaux et/ou perturbateurs de la qualité de vie dans les quartiers et à s'y attaquer de front et durablement (en les détectant plus rapidement, en les comprenant mieux) en tenant compte des spécificités locales (ex : les marchands de sommeil, les nuisances générées par la prostitution de rue, les comportements routiers inciviques et dangereux,...).

METHODOLOGIE SOUS-TENDANT LA REFORME

Par réforme de la territorialité, il convient d'entendre une **optimalisation du fonctionnement des commissariats de quartier**. La proximité avec le citoyen souhaitée ne se résume pas en une seule proximité d'ordre géographique, mais bien en un calque, le plus réaliste possible, des attentes que les citoyens nourrissent à l'égard de leur police et des besoins auxquels celle-ci doit pouvoir répondre. Elle tend donc vers une organisation policière efficace orientée vers le service à la population.

Sous l'impulsion du Bourgmestre de la Ville de Bruxelles et en parfait accord avec la volonté émise par la Direction générale de la zone de police Bruxelles CAPITALE Ixelles, une évaluation du processus de fonctionnement interne du corps de police a été menée. Les membres de la Direction générale, les directeurs des trois districts, de tous les commissariats de quartier, des services centraux et d'appui ainsi que les syndicats représentatifs ont été méthodiquement consultés afin non seulement de mettre en lumière les faiblesses manifestes en matière de travail de quartier, mais aussi et surtout de formuler des pistes d'amélioration visant à répondre adéquatement à ces manquements, en prenant acte de l'évolution de l'environnement externe et des attentes des collaborateurs et partenaires. À côté de la consultation de personnes ressources à l'organisation, une étude objective des données relatives à la charge de travail des différents commissariats de quartier a également été opérée.

ZP5339

Grâce à cette analyse plurielle, les **faiblesses organisationnelles** suivantes ont pu être identifiées :

- problèmes liés au leadership dans les districts et les divisions, mais aussi liés au *reporting* entre les districts et la Direction générale;
- absentéisme dans la structure territoriale;
- inflation dans la création de fonctions, de services, de cellules et de secrétariats dans les services territoriaux;
- déficiences dans l'encadrement;
- transfert du contrôle interne vers l'encadrement, sans suivi ni responsabilisation de l'encadrement;
- peu d'échanges entre les différentes composantes des services territoriaux;
- faiblesses dans la manière dont les services territoriaux rendent compte de leurs activités;
- peu d'implication des divisions dans les phénomènes nocturnes (avec renvoi mutuel entre les services des responsabilités);
- inadaptation de la répartition du personnel entre les services centraux, les services dépendant des districts et les divisions;
- peu de clarté dans la définition des missions des divisions;
- manque d'implication des divisions dans la vie de quartier (liée également à un manque de flexibilité dans les horaires du personnel) et manque de partenariats;
- pas d'uniformisation des méthodes de travail;
- capacité trop importante consacrée à la fonction d'accueil, multiplication des tâches et charges administratives dans les divisions (chaque division consacre aujourd'hui de 20 à 30% de sa capacité à ces tâches effectuées à l'intérieur des bâtiments, et en weekend cela dépasse les 50%, au détriment évidemment d'une présence sur le terrain);
- dévalorisation du travail de quartier, peu ou pas de communication interne positive sur le travail de quartier;

ZP5339

- structure territoriale trop impliquée dans la gestion des grands événements récréatifs au détriment de ses missions propres.

PROJET D'AMELIORATION DE LA POLICE DE PROXIMITE IN CONCRETO

Pour tendre vers une police de proximité capable de relever les défis produits par son environnement interne et externe, un scénario d'optimalisation de la structure et un renouveau de la culture du corps a été retenu. De ce fait, nous évitons :

- de provoquer un déséquilibre opérationnel qui préjudicierait toute l'organisation et, *in fine*, le citoyen;
- de s'engager dans des projets, certes séduisants, mais irréalistes que ce soit par manque de temps ou de moyens et donc potentiellement source de frustrations tant dans le chef de la population que des 2.600 personnes travaillant pour la Zone.

A) Restructuration - volet structurel

1) Les unités territoriales

Le projet de réforme de la territorialité envisage la création de **5 commissariats de quartier ouverts et accessibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7** (dont 4 sur le territoire de la Ville de Bruxelles), au lieu des 3 actuellement en place. Ce projet prévoit donc de doubler ces commissariats sur notre territoire.

Le personnel polyvalent affecté à ces commissariats centraux offrira l'éventail complet de tous les services pouvant être attendus de la police de proximité :

- **interventions urgentes (patrouilles 101, plaintes judiciaires, dépannages de véhicules,...) ;**
- **accueil de la population ;**
- **patrouilles pro-actives** pédestres, bikers et motorisées ;

ZP5339

- **travail de quartier** (sécurité routière, encadrement d'événements, partenariats, conseils techno-prévention,...);
- gestion des **phénomènes** d'insécurité et de nuisances diverses (stups, hypnos,...).

Cette polyvalence du travail renforcera le sentiment d'appartenance du policier à son quartier, ce qui à terme favorisera indiscutablement la qualité de la réponse fournie. Ce faisant nous pallions à deux des grandes faiblesses identifiées lors de la consultation du personnel, à savoir le manque d'implication des divisions dans les quartiers **et** dans les phénomènes nocturnes.

En plus de ces grands commissariats, chaque secteur disposera également d'une ou deux **antenne(s) de proximité**. Par la dénomination antenne, il convient d'entendre un lieu d'échanges où le citoyen pourra s'adresser en toute confiance à son inspecteur de quartier pour que ce dernier puisse l'accompagner au mieux dans la résolution du ou des problèmes rencontré(s), mais également répondre à ses questions. La philosophie émanant de ce concept relève véritablement du domaine de l'**accessibilité et tend à répondre aux nouvelles attentes de la population en terme de contact avec les services publics**. Par exemple, si des gardes seront assurées dans ces antennes, l'inspecteur de quartier pourra également recevoir le citoyen sur base de rendez-vous, (gain de temps et accueil personnalisé).

Un nouveau découpage territorial a été pensé de sorte **que plus aucun quartier ne soit privé de visibilité policière en rue** (en ce compris des territoires tels que Euro-Louise ou encore la Cité Modèle et autres).

Dans l'élaboration de la réorganisation territoriale, **huit priorités** ont su naturellement se dégager :

- Améliorer le délai de traitement des interventions urgentes (patrouilles 101) – relocalisation des points de départ de ces patrouilles = raccourcissement du délai d'intervention;
- Améliorer le délai d'attente et la qualité de l'accueil des commissariats;

ZP5339

- Apporter des solutions durables à des phénomènes de quartier;
- Travailler en partenariat ;
- Développer des procédures standardisées – réponse de même qualité dans chaque unité;
- Travailler sur la simplification et l'allégement du travail administratif (regroupement de secrétariats = récupération de personnel civil qui peut davantage décharger les opérationnels d'une partie de leur travail administratif) ;
- Améliorer la visibilité et l'accessibilité policières dans les quartiers;
- Meilleure gestion de la capacité opérationnelle.

Nous insistons sur le fait que **l'accueil et les patrouilles proactives** en rue sont des vases communicants, le défi consiste aujourd'hui à trouver un juste équilibre entre ces deux services offerts à la population.

Favoriser la visibilité et le contact avec le citoyen, c'est aussi pour les policiers penser à des **moyens de déplacements plus actifs et mieux adaptés** à son environnement. Par exemple, dans le cadre de la future piétonisation des Boulevards centraux, l'approche biker sera privilégiée. Précisons par ailleurs qu'une antenne de proximité sera établie dans la zone Unesco et devra répondre à la particularité de cette zone à savoir une vie nocturne, touristique particulièrement développée. De même, la présence des brigades canines dans les parcs pourra être renforcée.

Pour porter le projet de réforme territoriale et favoriser la qualité et l'implication des policiers de terrain, il est essentiel de désigner **un chef du commissariat de quartier** qui aura en charge le contrôle de toutes les fonctionnalités dans son unité. Ce chef aura le grade de commissaire divisionnaire de police. Pour renforcer les liens directs entre la Direction générale et celle des 5 commissariats de quartier, le niveau « district » sera supprimé. Soulignons aussi qu'afin de porter ce projet de réforme une toute nouvelle branche à la Direction générale a été créée, à savoir la **Direction générale de la territorialité**. En donnant au pilier territorial cette

ZP5339

nouvelle visibilité, cette identité propre, le message se veut clair : la police de proximité est un axe à part entière et de toute première importance au sein de la zone.

2) Les services centraux

Quant aux **services centraux** (INT, TRA, JUD, ADM/lois spéciales) dont l'efficacité et le professionnalisme sont généralement reconnus dans l'exécution de leurs activités propres, choix a été posé de **les maintenir tels qu'en état**. En effet, les affaiblir aurait un impact négatif tant dans la gestion des événements que sur la territorialité. Il faut éviter de gonfler artificiellement des unités territoriales qui régulièrement devraient dégager leur capacité pour l'encadrement des nombreux événements et manifestations. A contrario, l'appui que ces services fournissent au travail des divisions et quartiers pourrait se voir amélioré : transversalité et transfert de l'expertise de ces unités vers le territorial permettront de les faire participer au projet d'une police de proximité plus performante.

3) Augmentation des patrouilles

L'esprit de la restructuration territoriale s'appuie sur une **meilleure gestion des effectifs** permise grâce à une optimisation du fonctionnement des commissariats de quartier. Toujours dans cette optique de gagner quotidiennement de la capacité opérationnelle, l'implication de la structure territoriale sera moindre dans la gestion de grands événements festifs en aidant notamment à la responsabilisation des organisateurs privés ou publics. La simplification et l'allègement du travail administratif préconisés joueront également un rôle non négligeable tant dans l'amélioration de l'accessibilité de l'inspecteur de quartier que dans la présence de plus de policiers en rue.

ZP5339

Une première projection nous assure un **gain quotidien réel** en termes de patrouilles supplémentaires :

Pour le Pentagone élargi :

Un commissariat sera ouvert 24h/ 24 pour Pentagone Sud, Poelaert/Louise-Roosevelt, quartier Européen.

Un commissariat sera ouvert 24h/24 pour Pentagone Nord et quartier Nord.

Il y aura 3 antennes de proximité : Unesco (à horaires adaptés), Euro (boulevard Clovis), Centre-Van Artevelde.

À l'heure actuelle, nous comptons quotidiennement :

- 6 patrouilles 101
- 10 proactives.

Avec la réforme, nous évoluerons vers

- 8 à 10 (*6 au centre - 4 Euro-Louise-Marolles*) patrouilles 101
- 15 patrouilles proactives (*8 centre- 7 Euro-Louise-Marolles*)

Pour Laeken, Neder-over-Heembeek et Haren:

Un commissariat sera ouvert 24h/24 à Laeken.

Un commissariat sera ouvert 24h/24 à Neder-over-Heembeek.

Il y aura 2 antennes de proximité : Haren, Heysel.

À l'heure actuelle, nous comptons quotidiennement :

- 3 patrouilles 101
- 8 proactives.

Avec la réforme, nous évoluerons vers :

- 7 (3 *NOH* - 4 *Laeken*) patrouilles 101
- 12 patrouilles proactives (5 *NOH* -7 *Laeken*)

Ce gain quotidien réel permettra non seulement de renforcer la couverture du territoire, mais également de permettre la mise sur pied de davantage de plans d'action luttant en profondeur contre certains phénomènes criminogènes connus dans un secteur donné. Notons que les services centraux et d'appui fourniront également des patrouilles proactives (notamment la Direction des interventions et du soutien opérationnel, plus communément dénommée INT).

Enfin, vu la pyramide des âges, à terme (mutation du cadre par le biais des départs à la retraite) une autre source d'accroissement du nombre de policiers en rue dévolue au pilier territorialité consistera dans la diminution du nombre de commissaires de police (-57) en faveur de davantage de membres issus du cadre de base et d'inspecteurs principaux, à savoir plus de nonante (+57 inspecteurs et +35 inspecteurs principaux).



B) Restructuration – volet culturel

Une police qui s’investit dans la formation de son personnel

Tous les postes accueil seront également **professionnalisés** grâce à des programmes de formation spécifiques visant la qualité de prise en charge du citoyen (empathie, courtoisie, respect de la diversité,...). Les **procédures d’accueil uniformisées** de ce fait feront que la qualité de réponse sera identique quel que soit le commissariat choisi par le particulier. **L’infrastructure des bâtiments** sera également adaptée afin notamment d’assurer une plus grande discrétion lors de l’audition des victimes.

Notons également que la prise en charge des victimes et des suspects sera meilleure grâce à la réorganisation des services de garde (le district 1 sera le premier à en bénéficier) et à la création, prévue à plus long terme, **d’un centre unique pour personnes arrêtées**. En effet, une police de proximité est également une police respectueuse des droits et libertés fondamentaux. La création de pareil centre pour les personnes arrêtées permettra non seulement de professionnaliser le processus d’arrestation, mais également de faciliter l’application de la loi Salduz (assistance d’un avocat).

Des **formations** spécifiques seront dispensées afin de mieux préparer et soutenir les collaborateurs de la zone au **respect notamment des droits de l’homme**. À côté de ces formations, travaillées en partenariat avec le Centre pour l’égalité des chances, un rappel constant des législations dans des matières telles que le racisme, la xénophobie, l’homophobie, le respect par chacun des différents modes de vie, le radicalisme,... sera assuré ainsi que l’amélioration de la qualité rédactionnelle des procès-verbaux y afférent. Une autre formation envisagée se

ZP5339

focalisera sur l'importance d'une communication contrôlée et qualitative, qu'importe la situation d'espèce rencontrée.

CONCLUSION

La création d'une nouvelle Direction générale uniquement orientée sur les missions de territorialité au sein de la Direction générale de la zone de police doit se traduire par la volonté pleine et entière de repenser la question de la proximité, notamment sous l'angle de l'offre de services proposés à la population, mais également sous l'angle de l'accessibilité policière, tremplin vers une relation renforcée entre police et citoyens.

Les propositions d'amélioration du travail de quartier détaillées dans la présente note passent par une **réforme tant structurelle que culturelle** de notre institution dont les lignes de force s'articulent autour de notions fondamentales telles que la proximité, la disponibilité, la culture du service, la performance, le professionnalisme, la polyvalence, la connaissance et la proactivité policière. Notre corps de police entend offrir une qualité de réponse véritable et identique dans chacun de nos commissariats, et ce par le biais, entre autres, de formations spécifiques, de conscientisation aux enjeux des missions de sécurisation de l'environnement externe et des citoyens, mais aussi par le biais d'agrandissement d'échelle, de procédures standardisées et d'une meilleure gestion des forces disponibles.