

RÉSEAU D'ACCOMPAGNATEURS

ENSEMBLE POUR MIEUX PROGRESSER

C'est une équipe intégrée et dynamique qui nous a reçus afin de mieux nous faire connaître le réseau d'accompagnateurs et de collaborateurs à la politique policière de l'arrondissement de Liège. Leur objectif est, via l'échange d'expériences et de bonnes pratiques, de mettre en place une politique policière arrondissementale structurée et intégrée. Voici leur histoire!

...

Texte Christel Vanmullen
Photos Jos Balcaen



De gauche à droite : Anatole Wojciechowski (CG/CGL), Dominique Henneaux (DCA Liège), Bernard Goffin (DCA Liège), Ronald Gilson (PJF Liège), Jean-Marie Claes (DCA Liège), et Yves Hendrix (ZP Flémalle).

...
 LIEGE – Il convient tout d'abord de replacer la naissance d'un tel réseau dans son contexte. Ainsi, en réponse aux problèmes relevés dans le domaine de la sécurité, de la qualité de vie et de la criminalité dans la société et face aux attentes des différentes parties prenantes¹, le service de police intégré entend offrir aux citoyens, à la (aux) communauté(s) et à la population en général, une excellence dans la fonction de police. A cet effet, les dirigeants policiers doivent, compte tenu des tâches essentielles de la police et des moyens qui lui ont été alloués dans le domaine du personnel, de la logistique, des finances, organiser le fonctionnement policier. En concertation avec tous les acteurs de la chaîne de sécurité en

L'expérience liégeoise

Bernard Goffin, commissaire, chef du service d'appui à la politique policière de la Direction de coordination et d'appui de l'arrondissement de Liège (CG/DCA), nous rappelle: "Face à l'apparition de méthodologies et de concepts pour nous très novateurs – EFQM, PDCA, SWOT (...), la plupart d'entre nous furent dès lors très dépourvus lorsque la réforme fut venue. Il fallait en effet se fondre rapidement dans le moule managérial et rédiger ou aider à rédiger les premiers plans zonaux de sécurité." C'est avec intérêt que des membres concernés par la matière et issus des polices locale et fédérale de la province de Liège suivirent la formation proposée par CGL. Au terme de celle-ci, plutôt que de retourner cha-

pement d'outils communs en apprenant à connaître les besoins de chacun des partenaires."

Le réseau se réunit au moins une fois par trimestre. Un ordre du jour est établi en fonction de sujets proposés ou d'actualité. Après chaque réunion, un compte-rendu circonstancié est rédigé et envoyé aux membres ainsi qu'à tous les chefs de corps, de service et directeurs de l'arrondissement.

Comme le démontre l'avis du chef de corps de la zone de Flémalle, Yves Hendrix, de telles réunions sont perçues comme une véritable plus-value à l'établissement de la politique policière et des plans: "C'est l'occasion pour nous de donner notre avis, il y a un réel échange entre les différents partenaires et cela



Bernard Goffin

Le réseau n'est qu'un processus d'amélioration

général, et avec les collaborateurs de l'organisation policière en particulier, elle met le cap sur la réalisation de résultats durables et socialement justifiés. Ainsi, petit à petit, moult théories, méthodes de travail ont fait leur apparition au sein de la police intégrée. Citons un modèle, parmi d'autres, qui est proposé : le fondement de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM)². La Gestion de la qualité totale (Total quality management – TQM) est l'idée que le contrôle qualité ne devrait pas être laissé à un contrôleur qualité se tenant à l'extrémité d'une chaîne de production. Cela devrait se faire du début à la fin, bref à chacun des divers stades.

Or, il n'est pas toujours facile de manier toutes ces nouvelles techniques de management. C'est pourquoi, la Direction des relations avec la police locale (CG/CGL) en collaboration avec l'Ecole nationale des officiers (DGS/DSEO) a, en 2003, mis sur pied une formation 'accompagnateurs de processus et collaborateurs à la politique policière'.

chacun dans ses quartiers, les policiers et membres du cadre administratif et logistique (CALog) de l'arrondissement judiciaire de Liège formés décidèrent de continuer l'expérience et de se retrouver régulièrement afin d'échanger leurs bonnes pratiques et de mettre ainsi en place une politique policière structurée et intégrée.

Cet arrondissement judiciaire compte dix zones de police, toutes très différentes et spécifiques (grandes villes, zones rurales, industrielles, très étendues ou plus restreintes...). Celles-ci sont toutes représentées dans le réseau. Ajoutons également un membre de CGL, le fonctionnaire de liaison auprès du gouverneur de la Province, deux chefs de corps, un membre de la police judiciaire fédérale de Liège (PJF Liège) et un membre du carrefour d'information d'arrondissement (CIA Liège). Voici dressée la liste d'une équipe intégrée, prête à répondre aux attentes de tout un chacun. "Il s'agit d'un réseau intégré, représentatif de toutes les forces", ajoute Jean-Marie Claes, directeur coordinateur de la DCA Liège. "Nous travaillons ensemble au dévelop-

ment de mieux adapter les outils proposés (et non imposés) à nos besoins. Il faut que la roue tourne adéquatement. Ici, nous sommes un partenaire qui exprime ses attentes auxquelles il est répondu." Cela est confirmé par un autre membre: "Nous avons tendance à vivre sur notre petit nuage", explique le commissaire Ronald Gilson du Bureau des opérations de la PJF Liège, "sans vraiment connaître les zones de police et inversement. Nous avons maintenant plus régulièrement l'occasion d'exprimer nos problèmes et de mieux connaître ceux des autres. Une confiance réciproque s'installe."

A cela, il faut également ajouter le travail des analystes stratégiques de la DCA Liège qui fournissent une image régulière de la criminalité. "Nous contribuons activement au réseau par des présentations d'analyses, des avis et des informations sur les outils stratégiques. Nous y exposons aussi nos futurs projets", précise Dominique Henneaux, analyste stratégique. "Par notre appui spécialisé, nous pouvons émettre une image objective de la sécurité dans l'arrondissement



Disposer, régulièrement, d'une image objective de la sécurité aide à orienter la stratégie comme, par exemple, la réalisation d'un rond point là où le nombre d'accidents était critique.

et aider nos partenaires policiers à orienter leur stratégie. L'avenir de l'analyse stratégique passe à la fois par une offre de service de qualité qui repose sur des projets d'analyses ambitieux et diversifiés. Mais aussi, par un partenariat effectif et une 'bonne' communication avec nos commanditaires et nos partenaires de la chaîne de sécurité afin de faire correspondre nos ambitions aux besoins et attentes de tous. De quoi apporter notre pierre à l'édifice d'une fonction de police excellente!"

Une approche intégrale et intégrée

Actuellement, au sein de l'arrondissement de Liège, les deux niveaux de police s'investissent dans un projet d'approche intégrale et intégrée³ ayant comme thème les vols dans les habitations. Sous la houlette de quatre pilotes (un membre de la PJJ, un de la DCA, un d'une zone de police et le magistrat de référence du parquet de Liège), un groupe de travail intégré inventorie les activités déployées par les services de

police de l'arrondissement pour lutter contre ce phénomène (en matière de prévention, pro-action, préparation, action, suivi...) et dressent un bilan de ces pratiques (les problèmes rencontrés, les solutions trouvées, les résultats obtenus...). Le but est d'établir des fiches de recommandations valables pour tous, sans imposer quoi que ce soit mais visant une approche harmonisée.

2008 offre un nouveau défi de taille au réseau: par une collaboration renforcée et un appui méthodologique soutenu, parvenir à la rédaction de dix plans zonaux de sécurité 2009/2012 de qualité répondant aux besoins et attentes des partenaires mais aussi aux espérances légitimes de la population.

"Le réseau n'est qu'une brique dans le mur édifié pour la qualité du travail policier au profit du citoyen. Le monde continue à tourner et ce qui a déjà été fait n'est pas forcément mauvais. Le réseau n'est qu'un processus d'amélioration", conclut Bernard Goffin.

L'existence de ce réseau peut paraître

comme une évidence, or ce n'est pas encore le cas partout. Pourtant quand il se met en place, il est réellement productif. Un tel réseau illustre l'objet de la réforme: une police intégrée qui œuvre vers un même objectif: la qualité dans la fonction de police pour mieux contribuer à la sécurité sociétale.

Lire également: Infodoc n° 138 de juillet/août 2007 et n°141 de décembre 2007. ■

^[1] Les cinq parties prenantes sont: les clients, les fournisseurs et partenaires, les collaborateurs, la société et enfin, la direction et les financiers.

^[2] La circulaire ministérielle CP-1 du 27 mai 2003 définit le cadre philosophique et la circulaire ministérielle CP-2 du 3 novembre 2004 offre le cadre organisationnel.

^[3] Aborder efficacement les problèmes en vue de les prévenir, de les résoudre ou de les contrôler, s'effectue par l'approche la plus large possible. L'approche intégrale prend en compte toutes les mesures et activités possibles et en constitue l'ensemble de mesures le plus réalisable et le plus efficace. Tous les aspects du problème de sécurité sont minutieusement examinés dans ce cadre. L'approche intégrée tente d'aborder ces aspects à partir de différents points de vue.

..... ACCOMPAGNATEUR OU FACILITATEUR

Qu'est-ce qu'un facilitateur ou accompagnateur? Son rôle est de faire naître les meilleures idées au sein d'un groupe tout en protégeant et même en renforçant les relations de confiance entre les membres du groupe ainsi que leur capacité à travailler ensemble. Il garantit le bon fonctionnement des réunions de travail. Il s'assure que les résultats soient atteints en favorisant la participation active de tous les membres du groupe. Cela promet une meilleure confiance au sein du groupe et une meilleure aptitude à travailler en équipe.

Le facilitateur ou accompagnateur aide le groupe à exprimer et à articuler ses idées et à faire naître des résultats optimaux. Le contenu est celui du groupe; il lui appartient. Le facilitateur ou accompagnateur prend en charge le processus

de participation; il s'assure que tous les membres contribuent au dialogue sans peur et dans les meilleures conditions.*

L'accompagnateur ou facilitateur aide donc à dégager les points forts et les points faibles, à trouver des pistes d'amélioration, offre une série d'outils; c'est un 'expert' en management.

En ce qui concerne le collaborateur à la politique policière, il s'agit, comme le définit CGL: " de la personne qui aide le chef de corps à mettre en œuvre au sein du corps sa stratégie via: la préparation, l'exécution, le suivi, l'adaptation et/ou la consolidation du plan zonal de sécurité. Il soutient directement le chef de corps et indirectement le conseil zonal de sécurité."

(*): "Description du travail d'un facilitateur professionnel" de Yorck Korff et Isabelle Guetta.