

**Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale de la
Communauté Française.**

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai.

Enseignement Supérieur Paramédical.

Section : Cadres en soins de santé.

Stage d'observation au commissariat de police de Leuze- Beloeil.

Marie-Line Rakusines.

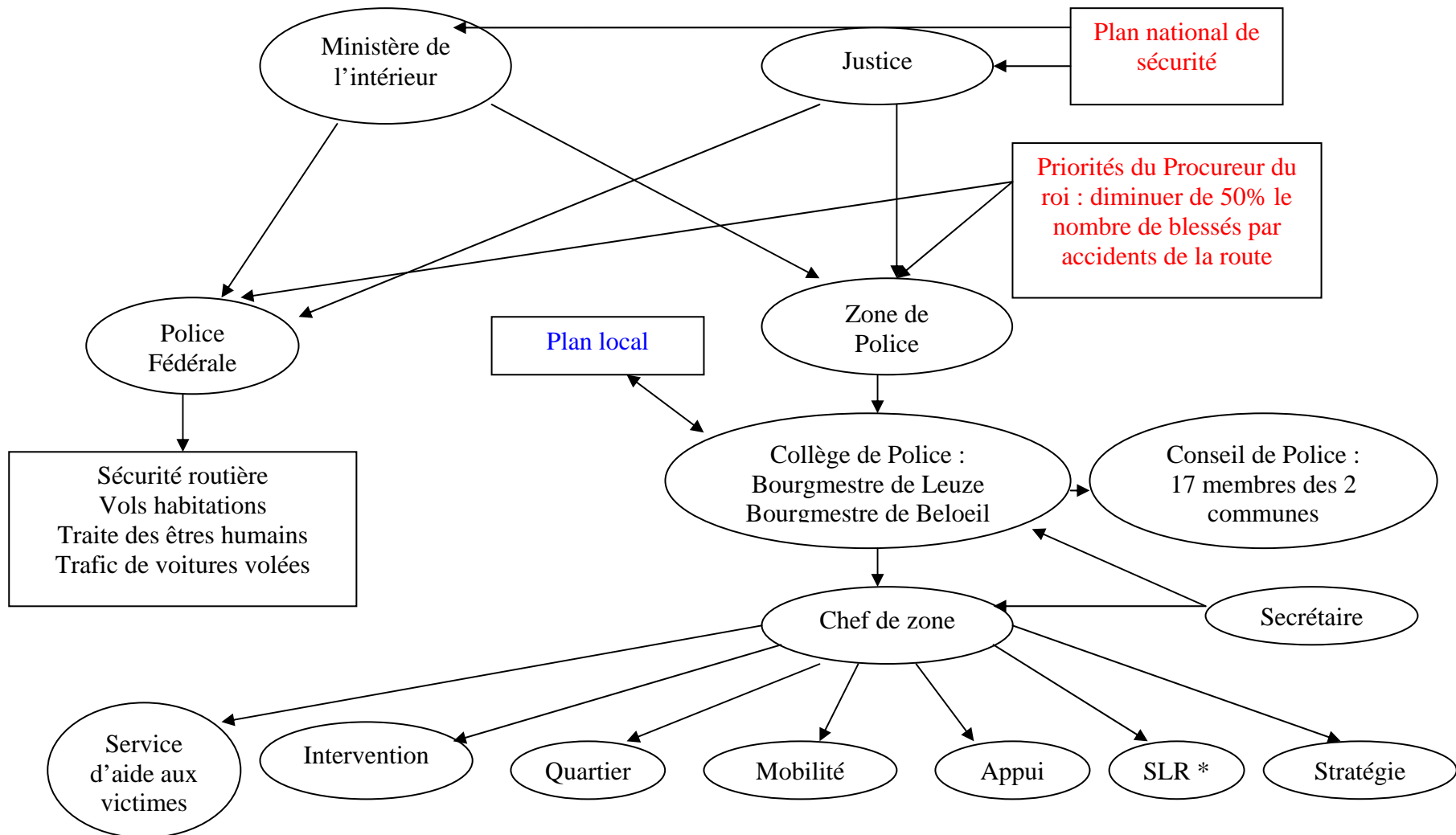
Année scolaire 2006-2007.

Introduction.

Pourquoi choisir un commissariat pour effectuer mon stage d'observation ?

La fonction de cadre existe dans toutes les professions et se cantonner dans le domaine des soins de santé ne m'aurait pas appris grand-chose. En effet, même si l'organisation du travail diffère d'un service à l'autre d'après la pathologie du patient ou le roulement des admissions, les bases sont similaires. Voilà pourquoi, j'ai préféré m'orienter vers un métier radicalement distinct du mien. Je suppose que certains critères pourront se superposer mais j'attends surtout de découvrir d'autres points de vue de manager, ceci pour enrichir notre savoir et nos expériences mutuels. C'est d'ailleurs l'un de mes objectifs évoqués dans mon contrat de stage. J'ai donc contacté le commissaire principal de la zone de Leuze-en-Hainaut et Beloeil afin de lui présenter mes objectifs de stage, mes attentes mais aussi le bénéfice commun que l'on pourrait en retirer. En effet, cet accord établi entre nous doit être utile aux deux partenaires et c'est l'argumentation apportée par l'étudiant qui permettra au professionnel observé de participer activement à cette expérience enrichissante pour les deux collaborateurs. L'observation du cadre choisi permettra de différencier le style de management utilisé mais aussi les critères de performance retenus par ses supérieurs, l'organisation du travail, les appuis financiers ou autres, les normes à respecter et la vie quotidienne des policiers. Il sera ensuite très intéressant de s'interroger sur les écarts éventuels entre les pratiques observées et les théories étudiées en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources financières, la gestion du temps et la gestion des conflits. J'aimerais également participer à une réunion de service ou une réunion de chefs afin de décrypter les ressemblances et les différences avec le secteur en soins de santé. Le commissaire qui assure la direction des opérations me propose de le suivre durant 2 jours et d'observer ensuite le responsable du service interventions de Basècles. Celui-ci dirige une vingtaine de personnes ; ce qui sera très captivant puisque je suis actuellement la responsable en fonction d'une équipe de 21 infirmières. Je pourrai donc comparer sa manière de diriger, de gérer les conflits éventuels ou de les anticiper, de répartir les tâches, d'animer, de communiquer les ordres des supérieurs, de participer à la vie du groupe, de prendre des initiatives et d'évaluer son personnel. Je vais ensuite suivre un commissaire adjoint au commissaire principal puis un aspirant commissaire qui pourra me dire quel genre d'enseignement il suit en tant que futur cadre. Il sera intéressant de comparer ses études aux miennes. Mais avant tout voyons d'abord l'organigramme de la zone de police de Leuze-Beloeil afin de pouvoir situer les différents intervenants que nous rencontrerons au fur et à mesure de ces journées d'observation.

Organigramme



* Service local de recherche

Observation du contexte humain, organisationnel, matériel et financier

Nous allons d'abord observer le commissaire L. qui a en charge la direction des opérations. Celui-ci dirige une équipe de 71 personnes réparties selon l'organigramme décrit plus haut. Le service d'aide aux victimes comprend une assistante sociale qui est obligatoire depuis 1997. Elle a pour mission de soutenir les familles qui ont subi un décès de leur enfant ou d'un proche lors d'un accident de la route ou d'aider les femmes battues en leur fournissant une adresse pour un logement provisoire. Elle suit d'ailleurs des formations continuées qui sont obligatoires : formation sur le stress ou formation sur les accidents mortels d'enfants. Ceci est donc l'aide à la population. Mais à côté de cela, elle peut également soutenir un policier pour une aide psychologique ponctuelle et de courte durée. En ce qui concerne les aides de longue durée, nous aborderons le sujet lorsque nous parlerons du stress.

Le service intervention et stratégie comprend 1 commissaire, 5 inspecteurs principaux, 17 inspecteurs et 1 agent (auxiliaire). Nous parlerons de ce service plus en détail dans un prochain chapitre. Le service quartier comprend 1 commissaire, 1 inspecteur principal et 13 inspecteurs répartis sur Leuze et Beloeil. Le service mobilité comprend le commissaire de la direction des opérations, 1 inspecteur principal et 4 inspecteurs. Le service appui télématique comprend 1 commissaire, 3 inspecteurs principaux et 1 inspecteur. Celui-ci est un lien entre la Procureur du Roi et les services opérationnels. Le SLR comprend 1 commissaire, 2 inspecteurs principaux et 5 inspecteurs. Le SLR enquête notamment à partir des constats et des P.V. recueillis par le service intervention mais il gère aussi de gros dossiers concernant des disparitions, des meurtres, etc. Ensuite, nous avons un secrétaire de zone attaché à la direction des opérations et au Collège ; il est également conseiller. C'est en quelque sorte le bras droit du chef de zone et beaucoup de dossiers administratifs et concernant le personnel passent par lui. Celui-ci dirige une équipe de secrétaires attachées à la comptabilité et à la logistique. Par contre, il n'intervient pas dans le travail de la secrétaire principale qui brasse un tas de dossiers différents : courses cyclistes, doléances de la population, dossiers venant du fédéral, formations sur les lois, autorisations d'organiser un marché nocturne ou une fête locale, etc. Celle-ci organise aussi différentes réunions afin de planifier de grosses festivités ou pour résoudre de gros problèmes avec des entreprises ou des riverains. Elle se charge de taper une ordonnance qui marque l'accord du bourgmestre et de la police pour ces fêtes. Il est bon de savoir que le personnel du secrétariat n'est attiré à aucun service et est soumis à la mobilité. En ce qui concerne les réunions de service, le commissaire de la direction des opérations n'en fait pas car il ne saurait pas réunir les 70 personnes des différentes sections. Ces réunions se font par service mais il n'y a pas d'obligations en ce qui concerne leur nombre et leur étalement sur l'année.

Par opposition au milieu hospitalier où l'infirmière en chef est tenue d'effectuer 4 réunions de service par an bien réparties sur l'année ; en général, 1 par trimestre.

Par contre, le commissaire de direction organise des réunions de chef de service tous les 15 jours et parfois plus, alors que pour nous, 3 ou 4 sont organisées sur l'année et l'on tend même à les diminuer car les problèmes sont souvent gérés de suite par le supérieur qui est facilement joignable. J'ai eu la chance de participer à l'une d'elle. Cette réunion est similaire aux réunions de chefs d'unités en milieu hospitalier. En effet, un ordre du jour est établi et chaque sujet est abordé afin de trouver une solution acceptable pour tous. Les rôles de garde y sont déterminés ainsi que les congés payés. A la fin, une place est laissée pour les divers. Et comme pour les réunions d'infirmières en chef, c'est le directeur qui dirige les débats et veille à respecter le timing, à éviter les digressions ou à recentrer les personnes sur le sujet si besoin est.

Le commissaire qui dirige cette réunion demande aussi aux différents chefs de préparer des projets pour la prochaine réunion ou de transmettre des informations au personnel sur de nouvelles directives à appliquer ou de nouvelles lois en vigueur. Il en est de même pour les chefs d'unité à qui le directeur de nursing demande par exemple de réfléchir sur l'organisation des réunions de chef afin de les améliorer ou encore de choisir des thèmes que nous voudrions aborder. Nous sommes également le relais vers le personnel de l'information donnée par le directeur de nursing en ce qui concerne la pharmacie par exemple. Une journée d'un commissaire directeur est très variée et très bien remplie. Il doit gérer des faits judiciaires importants, des faits d'ordre public, des faits de moindre importance et superviser les tâches déléguées. Car le commissaire délègue des tâches mais jamais sa responsabilité. Tout comme les infirmières en chef qui peuvent déléguer certains actes au personnel afin de les motiver et les responsabiliser. Mais l'infirmière en chef doit toujours superviser afin de s'assurer de la continuité des soins et de leur qualité. Elle reste la seule responsable en cas de problèmes.

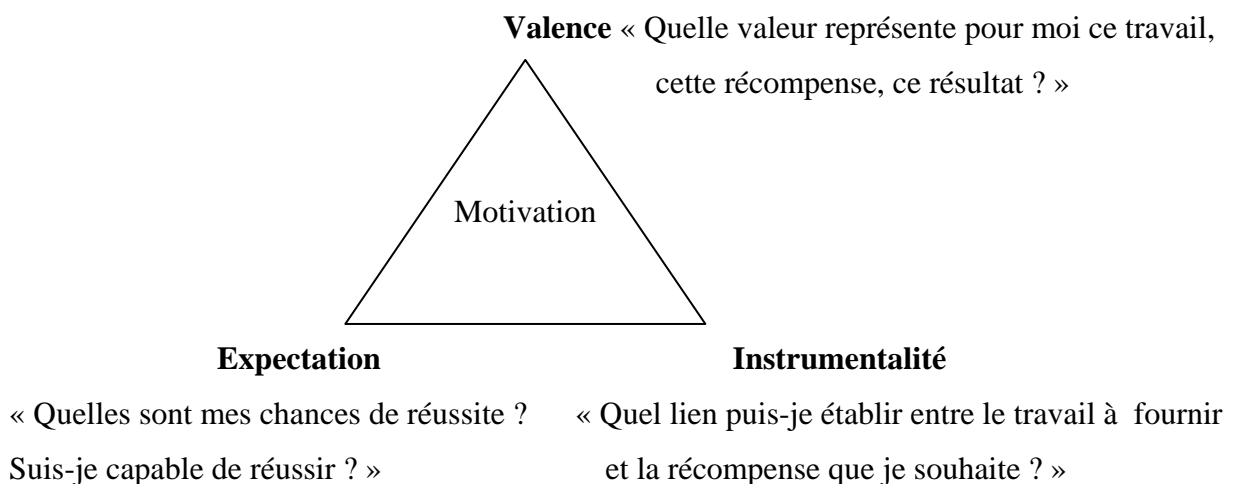
En ce qui concerne les finances, il existe une convention sécurité routière qui permet d'avoir de l'argent en fonction des heures de contrôle routier répertoriées. Cet argent va permettre d'acheter du matériel comme les combis, les lampes de poche pour chaque policier, des vélos, des scooters mais aussi d'embaucher des personnes qui seront payées par la convention pendant un an. Cette convention est un contrat entre le fédéral et les zones de police. En ce qui concerne le budget et les comptes, le Collège composé des 2 bourgmestres de Leuze et Beloeil, le chef de zone et le secrétaire du Collège se réunissent tous les 15 jours pour parler des changements, des maladies, des problèmes de budgets, des invitations, des formations. Suite à cette discussion, des décisions sont prises, notamment en matière de budget et du personnel. Le budget est élaboré par le comptable spécial et présenté au Conseil de police pour être voté (normalement, 10 conseils de police par an).

Il devra être voté le 1^{er} lundi du mois de décembre. Le secrétaire le transmet à la tutelle qui approuve endéans les 2 mois. La même procédure est appliquée pour le compte. On travaille avec des 1/12 et donc pas d'achat de matériel en janvier et février mais le budget est uniquement pour les salaires à cette période.

Pour le nursing, l'infirmière en chef a l'opportunité de faire une commande de matériel plus volumineux le 1^{er} janvier : nouvel ordinateur, matériel de bureau, chaises percées. Entre temps, le matériel usuel est demandé via l'économat.

Après ces différentes observations, nous pouvons dire qu'un commissaire directeur est un manager au même titre qu'un directeur de nursing. Il doit gérer plusieurs équipes de policiers tout comme le directeur de nursing dirige et supervise plusieurs unités dans l'hôpital. Toutefois, dans notre clinique, celui-ci s'entoure de cadres intermédiaires à qui il délègue ces tâches. En effet, ce sont ses « Dady » qui s'occupent des problèmes de tout ordre survenant dans les services de soins. Finalement, le directeur de nursing de notre entreprise supervise leur travail et n'intervient que pour les grandes décisions, il veille à une bonne gestion des finances et participe à de nombreuses réunions de direction ou autres. Le commissaire directeur des opérations participe également à des conférences avec les politiques, le fédéral en plus des réunions de chefs de service. Il doit veiller comme le directeur de nursing à une bonne gestion des effectifs, des finances, du matériel et des conflits. Les mots clés du manager policier sont :

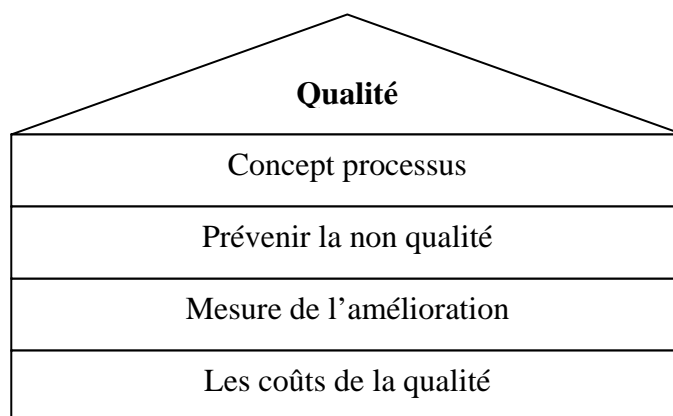
- Qualité
- Travail en équipe
- Leadership
- Problem solving
- Cycle de gestion
- Coatching
- Motivation selon Vroom avec 3 facteurs qui influencent le processus : l'expectation, l'instrumentalité et la valence.



Nous retrouvons les mêmes théories et concept du leadership que dans notre profession :

- Apprendre à se connaître pour diriger
- La perception du caractère
- L'analyse transactionnelle avec les 3 états du moi : Moi Parent, Moi Adulte et Moi Enfant
- Le coach (leader) avec comme qualité le savoir être, le savoir-faire, la vision, l'objectivité et la patience.
- La définition d'une équipe qui ne peut excéder 25 membres, s'engage dans un projet commun, avec des compétences complémentaires, adopte une démarche commune et dont les membres se considèrent solidairement responsables.
- Différence entre groupes de travail et équipes
- La qualité au sein des services de police (et pour nous, la qualité des soins) avec 4 piliers de la qualité. C'est la conformité du produit/service aux exigences des clients, partenaires, bénéficiaires (une définition qui peut très bien s'appliquer aux soins de santé). Le processus qualité est un enchaînement d'activités qui sont caractérisées par :
 - Des entrées mesurables
 - Une valeur ajoutée
 - Des sorties mesurables
 - La possibilité de réitération.

On distingue les processus de direction (processus de management), les processus primaires/opérationnels (de réalisation), les processus support/soutien (ressources).



Pilier 1 : la définition du concept processus.

Les principes de base pour optimiser les processus sont les mêmes que ceux que nous prônons :

- Cerner précisément le périmètre (les activités, la production et les acteurs) couvert par le processus
- Identifier une approche participative en impliquant les acteurs et en anticipant les éventuelles résistances au changement
- Garder de la souplesse dans la formalisation des processus pour pouvoir adapter ceux-ci aux changements.

Une proposition de démarche d'optimisation :

1. Cartographier les processus : obtenir une vue d'ensemble.
2. Choisir les processus-clés sur lesquels se porteront les efforts d'optimisation.
3. Caractériser un processus en répondant aux questions :

But et finalités du processus	Quelle est la finalité du processus ?
	Quel(s) est (sont) le(s) produit(s) service(s) fournis ?
	Qui en est le ou les bénéficiaires ?
Éléments d'entrée	Quelles sont les exigences des bénéficiaires ?
	Quels sont les indicateurs permettant de mesurer le respect des exigences des bénéficiaires et plus largement la performance du processus ?
	Quels sont les éléments d'entrée (déclencheurs du processus) ?
	Qui fournit ces éléments d'entrée ?
	Quelles sont les exigences du processus par rapport à ces éléments d'entrée, les fournisseurs (quels en sont les indicateurs) ?
Éléments de sortie	Quels sont les éléments de sortie du processus ?
	Comment peut-on dire qu'il est fini ?
Aspects organisationnels et maîtrise du processus	Quels sont les acteurs de ce processus ?
	Quels sont les moyens dont ces acteurs disposent ?
	Qui est responsable du processus ?
	Quels sont les contrôles et points critiques ?
	Qui pilote ?
	Qui contrôle ?

Le résultat peut être présenté dans un tableau comme suit:

Fournisseurs	Eléments d'entrée	Exigences	Finalité Acteurs Moyens	Eléments de sortie	Bénéficiaires	Exigences	Indicateurs de performance

4. Décrire le processus.
5. Diagnostiquer le processus et son environnement pour définir les objectifs d'optimisation. Ce diagnostic se base sur une très large participation des acteurs, sur les mesures possibles via les indicateurs existants et sur une analyse documentaire approfondie. Il vise à déterminer les principaux faits influençant le fonctionnement du processus et son contexte.
6. Choisir le degré d'optimisation : améliorer ou reconcevoir (en fonction des objectifs et des indicateurs de performance). L'amélioration consiste à reprendre le processus existant pour agir sur certains de ses facteurs tandis que la reconception signifie qu'en fonction des moyens disponibles et des niveaux de performances visés, on conçoit un nouveau processus.
7. Optimiser le processus en mettant en œuvre les actions d'optimisation choisies, qui modifieront de façon plus ou moins forte le processus. Conseils :
 - Procéder d'abord sur papier en représentant le processus cible
 - Faire réagir les acteurs concernés
 - Procéder par tests successifs des différentes phases du processus et rectifier ce qui s'avère difficile à mettre en œuvre
 - Prévoir et concevoir les actions d'accompagnement (formation, outillage, gestion des compétences)
 - Communiquer tout au long des phases
 - Installer enfin l'ensemble du processus en permettant, sur un délai limité, les ajustements nécessaires
 - Installer les indicateurs (sur le processus et sur son résultat)
 - Définir le pilote du processus.
8. Piloter le nouveau processus, tant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique.

Nous pouvons constater que la définition du processus rejoint les critères que nous avons étudiés en méthodologie de projet et qui reprenait la règle des 3C : cadrer, conduire et conclure un projet.

Les mêmes termes sont employés : atteintes des objectifs, respect des délais, réponses aux besoins d'un utilisateur, déterminer les moyens, constituer l'équipe projet, utilisation de 15 outils de pilotage, bonne communication des infos.

Pilier 2 : Prévention de la non qualité.

Ici aussi, nous retrouvons les critères que nous avons étudiés mais adaptés à l'activité policière.

Celle-ci préconise de prévenir la non qualité en mettant en place un système qui garantit que les exigences identifiées, négociées et acceptées soient rencontrées en évitant les erreurs, la création de défauts ou de défaillances. On distingue la prévention prospective de la prévention active.

Prévention prospective Orientation produit	Prévention active (corrective) Orientation processus
Identification des défaillances possibles Elaboration d'un produit ou service insensible à ces défaillances	S'attaquer aux causes d'erreur, le plus en amont possible du processus Faire migrer vers l'amont la détection des défauts

Il est donc important de distinguer cause et effet : l'amélioration s'obtient en s'attaquant à la cause, mais on se borne trop souvent à gommer les effets, à réparer les conséquences.

Pilier 3 : La mesure de l'amélioration.

Afin d'apprécier la qualité, la mesure est un outil indispensable mais réducteur, auquel il faut associer l'interprétation des résultats obtenus. Les différents indicateurs de qualité sont :

- Les indicateurs de conformité des **Intrants**
- Les indicateurs de fonctionnement des **Processus**
- Les indicateurs de conformité des **produits/services** (output)
- Les indicateurs d'effet

Comment mesurer la qualité et comment concevoir des indicateurs pertinents et utiles ?

- Faire simple, pertinent et concret
- Croiser les informations (plusieurs indicateurs sur différents critères)
- Adopter des systèmes de mesure reproductibles, qui permettront de juger de l'évolution
- Etre souple, réajuster, adapter et faire évoluer les indicateurs en fonction des priorités
- Veiller à ce que les indicateurs aient les qualités suivantes :
 - Utile à la décision ;
 - Pertinent (approprié au phénomène étudié) ;
 - Indépendant (ne s'applique qu'à un seul objectif) ;
 - Crédible, fiable, précis, vérifiable, compréhensible, économique et rapide à collecter.

Nous retrouvons ici encore les mêmes termes que nous avons étudiés à savoir les 4 conditions qui doivent être réunies pour une bonne animation de projet : être crédible, être cohérent, être consistant et être connivent. De même, les critères de rigueur scientifique en recherche reprennent la fidélité et l'objectivité d'un point de vue quantitatif et sur le plan qualitatif, ils reprennent la crédibilité, la transférabilité et la fiabilité. Ce que nous avons appris en méthodologie se retrouve donc dans d'autres corps de métier que les soins de santé, notamment ici dans le secteur policier.

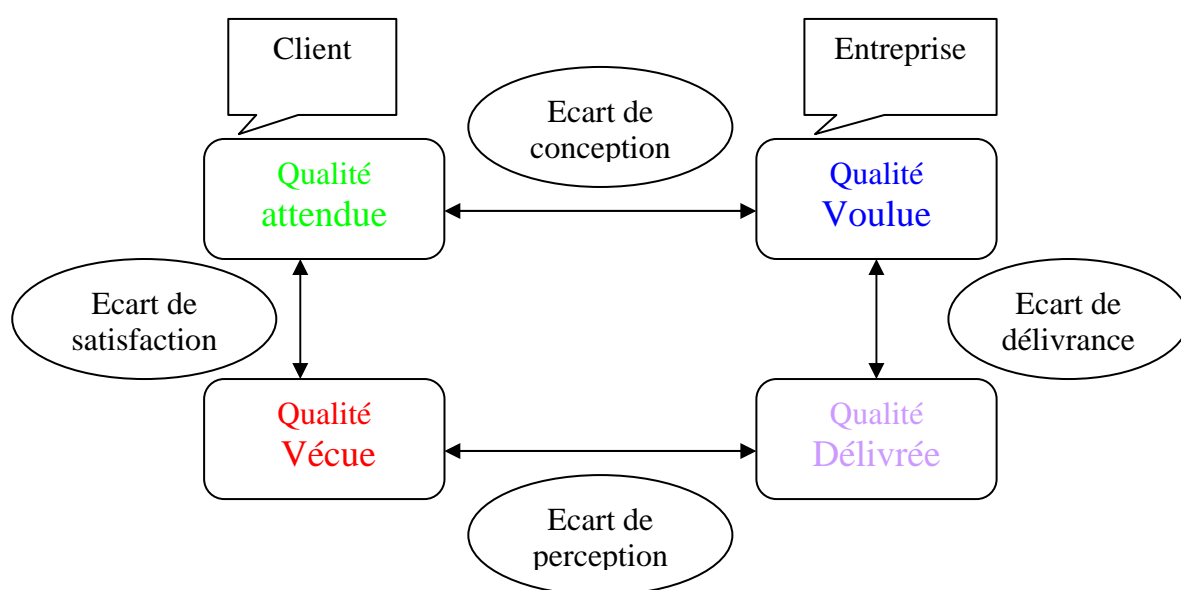
Pilier 4 : Le coût de l'obtention de la qualité (COQ)

Il existe plusieurs types de qualité :

- Qualité **attendue** par le client ; se construit autour de ses besoins mais aussi de son expérience antérieure du produit/service ;
- Qualité **vécue** ; celle qu'expérimente le client. Elle dépend à la fois de la qualité attendue et de la qualité délivrée ;
- Qualité **voulue** ; formulée par l'entreprise sous la forme de critères explicites à partir desquels il est possible d'apprécier la qualité délivrée ;
- Qualité **délivrée** ; celle que reçoit réellement le client.

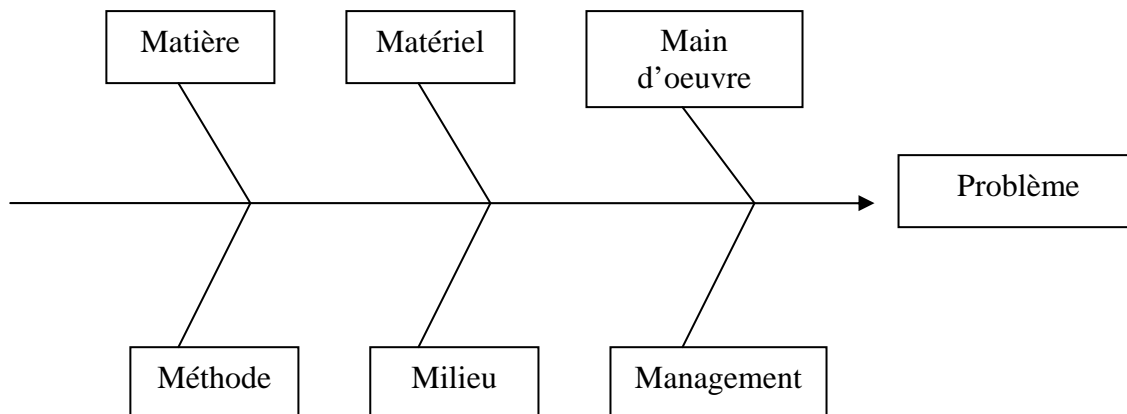
L'écoute des clients réduit :

- L'écart de conception (qualité attendue par le client - qualité voulue par l'organisation) ;
- L'écart de perception (qualité voulue par l'organisation – qualité délivrée) ;
- L'écart de satisfaction (qualité vécue – qualité attendue).



Les outils de problem solving utilisés par les cadres observés sont pour certains les mêmes que nous utilisons en résolution de problèmes, à savoir :

1. Brainstorming
2. Paréto
3. POQQQCC : Pourquoi, où, quand, quoi, qui, comment, combien ?
4. Méta-plan
5. Ishikawa : 6 M



En résolution de problème, nous en avons retenu 5 : main-d'oeuvre, matériel, milieu, matière, méthode. On parle aussi de diagramme de cause à effet.

Les outils suivants sont employés dans la police et n'ont pas été vus dans nos cours :

6. Lettrage : technique de créativité qui consiste à générer un max. de mots commençant par chacune des lettres du mot-clé relatif au problème. Méthodologie :
 - Formuler le problème en commençant la question par « comment »
 - Rechercher dans la question le mot le plus important
 - Inscrire ce mot verticalement
 - Noter un max. de mots commençant par chacune des lettres
 - Sélectionner les mots définissant le mieux la situation et y appliquer la même technique.

Exemple : « Comment diminuer l'absentéisme ? »

On note ce mot-clé verticalement et on essaye de trouver un maximum de mots qui commencent par ces lettres. Ensuite, on sélectionnera ceux qui nous intéressent le plus pour résoudre notre problème.

7. SWOT : outil d'analyse de la situation d'une organisation, tant au niveau interne (forces et faiblesses) qu'au niveau externe (opportunités et menaces). Méthodologie :
 - Relever spontanément les éléments venant à l'esprit et les classer dans les 4 catégories
 - Par catégorie, chercher encore d'autres éléments
 - Par catégorie à nouveau, analyser comment : préserver/améliorer ses forces, contourner/éliminer les faiblesses, tirer parti des opportunités, éviter les menaces.
8. Modèle des 8 S : Modèle de Mc Kinsey permettant de passer en revue chacune des 8 composantes essentielles d'une organisation, son fonctionnement et les interactions entre les composantes. Méthodologie : Etablir un questionnaire relatif à chaque S : Stratégie – Structure – Système (procédures internes au travail) – Style (de management et de leadership) – Staff (le personnel) – Skills (forces et aptitudes souhaitables – via SWOT) – Shared Values (normes et valeurs) – Supplies (logistique).
9. Diagramme de flux : visualisation schématique du déroulement d'un processus. Méthodologie :
 - Fixer le processus à analyser
 - Fixer l'activité de départ, l'activité finale et – chronologiquement – chaque étape intermédiaire
 - Représenter de manière symbolique chaque moment de décision, activité, mesure,...
10. Champ de forces : identifier, dans le cadre d'un plan d'action, les forces motrices (facteurs qui en favorisent la mise en œuvre) et les forces modératrices (facteurs qui freinent cette mise en œuvre). Méthodologie :
 - Déterminer la situation actuelle et celle qu'on veut atteindre
 - Déterminer via le brainstorming par exemple, les forces motrices et modératrices et les représenter de part et d'autre d'un axe vertical
 - Maintenir les facteurs favorables et agir sur les freins à la mise en œuvre du PA.

Nous remarquons que ces outils pourraient très bien être employés pour une problématique centrée sur les soins de santé. Et donc notre observation permet de confirmer que nos méthodes employées pour la résolution de problèmes ne sont pas uniques et uniquement employées par nous. D'autres secteurs utilisent les outils cités plus haut alors que leur domaine d'activité diffère du nôtre.

Il est certain que nous emploierons l'outil le mieux adapté au problème soulevé.

En ce qui concerne le cadre observé, les indicateurs de performance, c'est l'atteinte du processus mais c'est aussi savoir gérer la routine. En effet, les effectifs sont insuffisants et l'objectif premier est de pouvoir répondre aux besoins de la population.

Service Intervention

Dirigeons nous maintenant vers le service Intervention de la police de Basècles. Le commissaire dirige comme moi une équipe de 23 personnes. Il sera donc tout à fait intéressant de comparer notre style de management afin d'en extraire les points forts et les points faibles et ceux qui pourraient nous être utiles. Cela permettra de répondre à un autre de mes objectifs.

L'objectif premier du commissaire est de respecter les délais de transmissions des dossiers, cela essentiellement pour des raisons budgétaires. Ses indicateurs de performance sont comme pour le commissaire L. de faire la routine, à savoir :

- Patrouiller
- Assurer l'accueil et l'aide à la population 24h/24
- Se rendre sur les lieux de délit (vol, agressions, ivresse, trouble de l'ordre public)
- Assurer des contrôles routiers

Mais sa compétence sera jugée également sur les apostilles c'est-à-dire sur le fait que les dossiers envoyés au Parquet sont correctement rédigés et ne sont pas renvoyés par celui-ci pour un complément d'information. Car les rapports faits par les inspecteurs sont toujours supervisés par le cadre et donc, c'est sa compétence aussi qui est contrôlée.

Quant au cadre infirmier, ses indicateurs de performance sont :

- Le taux d'admissions
- Le taux d'infections
- Le taux d'escarres
- Le nombre de périmés
- Le nombre de changes
- L'absentéisme
- Les réparations de matériel

La compétence du cadre infirmier se fera d'après ces critères mais aussi d'après sa relation avec les patients, leur famille. Les relations interdisciplinaires sont également très importantes car nous travaillons en équipe pour le bien du patient. De plus, nous devons, en tant que cadre nouer des rapports professionnels avec les supérieurs et les médecins.

Les policiers travaillent 38h/semaine et sont tous engagés à temps plein. Ils travaillent selon les 3 pauses : de 7h à 13h ; de 13h à 21h et de 21h à 7h. Nous remarquons donc qu'il n'y a pas de chevauchement des équipes contrairement au milieu hospitalier. Ce fait empêche donc les transmissions orales. Mais lorsqu'un policier est en charge d'un dossier, il se doit de le terminer avant de quitter son poste. Et le rapport écrit sur l'ordinateur peut être consulté par celui qui prend la relève si une question se posait par après.

De plus, tous les policiers administratifs ont une adresse email interne et on fait passer par là l'information interne pour les modifications légales ou administratives. Après 3 jours de travail ou après une nuit, vient souvent une journée d'écriture. Car, tout comme les infirmières, les écrits sont très importants et doivent être rédigés régulièrement. Les procès verbaux (PV) sont en effet envoyés au Parquet de Tournai. En principe, ils travaillent un week-end sur deux comme les infirmières mais bien souvent, ils en font plus par manque d'effectifs. On considère qu'un policier effectue 1520h par an et donc un pot d'heures est octroyé par le fédéral pour des activités comme les surveillances de kermesses, le football, l'alcoolémie, les écritures... De même, un pot d'heures est procuré pour les heures de week-end. On considère qu'en moyenne, un policier effectue 647h/an de week-ends et jours fériés. Un service de garde est assuré et chaque policier est contactable ou rappelable entre 18h et 8h. C'est le service 101 qui prend les communications après 18h et le policier de garde doit pouvoir revenir dans un délai d'une heure ou de 2 heures maximum. Ce qui est différent chez les infirmières. En effet, une infirmière de garde pour la salle d'opération ou pour la radiologie doit être à l'hôpital le plus rapidement possible, c'est-à-dire dans la ½ h au plus. Le policier peut parfois gérer un problème par téléphone et ne doit pas toujours se déplacer contrairement aux infirmières. Le policier est payé même s'il ne doit pas revenir : de 19h à 22h : 20% et de 22h à 6h : 35% (horaire de nuit). Les horaires sont faits par le commissaire qui en a la responsabilité. A lui de bien gérer son commissariat. Le personnel a droit à 32 congés annuels + 2 jours octroyés par le chef de corps. Les RTT¹ n'existent pas. La fiche de salaire se fait en fonction des heures prestées. Tout est informatisé et est géré par le cadre. Le salaire fixe est complété par les prestations irrégulières. Le paiement des heures supplémentaires se calcule tous les 2 mois. Lorsque tout est encodé, le service du personnel qui reçoit les fiches envoie tout au receveur de la zone (émanation des conseils communaux). A la fin du mois, on ressort ce qu'on appelle le modèle 9bis transmis à Bruxelles qui donne ordre au receveur de payer. Les heures supplémentaires sont payées et le compteur est remis à zéro tous les 2 mois. Ce qui est différent de l'hôpital où je travaille où les heures supplémentaires sont récupérées et non payées. Mais il faut savoir que le commissaire reçoit un budget pour chaque poste :

- Heures nocturnes
- Heures supplémentaires
- Heures contactables et rappelables et c'est à lui d'assurer une bonne gestion.

Une feuille de contrôle de gestion reprend par mois les PV, les apostilles, les rapports administratifs, les heures de routine et tout le détail des activités faites durant le mois.

¹ Réduction temps de travail

Une autre feuille reprend la situation personnelle du policier à savoir, sa date d'entrée en fonction, ses jours de congés annuels, de circonstance, d'exemption, d'accident du travail, de dispenses syndicales ou de formation externe. On y retrouve aussi les km parcourus ainsi que la plaque et le modèle du véhicule utilisé et les accidents ou défauts éventuels.

Une feuille reprenant le rapport d'activités par mois est également rédigée pour chaque policier. Celle-ci permet de visionner facilement les heures prestées de nuit ou de week-end ou à cheval sur le jour et la nuit afin de bien calculer le salaire. Tout est vraiment clair et chaque personne peut contrôler ses heures puisque tout est informatisé et chacun a le droit de consulter ses relevés.

Lors d'une visite chez un habitant pour vol par exemple, tout est consigné dans le carnet d'audition et lorsque le policier revient au commissariat, il doit rédiger le PV sur l'ordinateur. Il opère donc une double transcription, ce qui est fastidieux pour tout le monde. Ce carnet d'audition est gardé précieusement en cas de litiges ou de problèmes qui surviendraient par la suite.

Chaque policier tient à jour son bulletin de service sur lequel il transcrit ses heures et ses interventions. Un gradé est toujours présent de 8h à 18h pour superviser le travail des inspecteurs. Le service Interventions de Basècles comprend 1 commissaire (Monsieur B.), 5 inspecteurs principaux, 17 inspecteurs et 1 agent (auxiliaire). Pour accéder à la profession, il faut posséder un diplôme d'humanités : différents niveaux (A-B-C-D) selon les domaines. Un agent de police doit posséder un diplôme d'humanités supérieures ainsi qu'un inspecteur. L'aspirant inspecteur suit une formation d'un an pour devenir inspecteur principal. Le commissaire de police possède un diplôme de niveau 1 et s'il ne l'a pas, il existe un centre de formation à Bruxelles (CELOR) pour l'obtenir.

Il doit en outre suivre des cours de management, de police judiciaire et de police administrative pendant un an, suivis d'un stage de 3 semaines ou un mois. L'aspirant commissaire doit réunir 60% dans le total de tout. Un TFE est aussi demandé ; il s'agit en fait du rapport de stage effectué dans un commissariat détaillant le processus que l'aspirant voudrait améliorer : par exemple, l'accueil. Il défend son projet oralement et il est également interrogé sur les différentes matières étudiées. Contrairement aux examens de cadre en soins de santé où tout est côté, chez les aspirants commissaires, l'écrit n'est pas côté et ils sont essentiellement jugés sur leur prestation orale. Comme nous, ils doivent argumenter leurs choix et leurs idées devant un jury de 7 à 8 personnes.

En ce qui concerne les formations, nous distinguons les formations non barémiques qui sont payantes et sont organisées par le fédéral ou l'école de police. Ensuite, les formations barémiques qui sont obligatoires pour l'octroi de l'échelle barémique supérieure ; elles sont organisées par l'école de police. On y parle essentiellement de théories policières ou elles sont programmées si une faiblesse est constatée dans un domaine particulier pour un policier.

Nous avons aussi les formations internes 3 mardis/mois pour informer le personnel des nouveautés, des modifications de lois ou encore pour la maîtrise de la violence : technique de tir et tactique d'intervention. Des formations spéciales peuvent avoir lieu ponctuellement si un problème se pose (exemple : formation MPR : formation sur l'infiltration d'un policier pour démanteler un trafic). Pour les infirmières, des formations continuées existent et certaines sont obligatoires aussi parce qu'elles permettent au directeur de recevoir des subsides (exemple : formation stress).

Lorsque nous avons discuté des avantages et inconvénients de nos professions mutuelles, nous avons abordé le thème du stress. Et nous pouvons dire avec certitude que celui-ci est présent dans les deux professions mais à des degrés divers. En effet, l'infirmière en chef doit faire face à l'agressivité des patients parfois, des familles surtout. Celles-ci sont de plus en plus exigeantes et agressives. C'est d'ailleurs pour cette raison que notre entreprise a programmé l'année passée une formation sur le stress où nous pouvions parler de nos problèmes avec un psychologue. De même, un groupe de parole existe depuis peu et le personnel peut s'y inscrire s'il a besoin de confier des problèmes rencontrés soit sur le lieu de travail ou dans sa vie privée. Ces entrevues se font pendant les heures de travail souvent sur l'heure de midi.

Chez les policiers, le stress est souvent présent et une cellule spéciale, l'API (aide psychologique intervenants) aide les policiers à gérer leur tension. Ce service est gratuit et aucun rapport ne sera fait ; cette démarche restera donc anonyme. C'est un service provincial.

Le commissaire B. du service Intervention a assisté à une formation sur le stress et les chiffres concernant les suicides dans la profession sont éloquentes. En France, sur 100 000 habitants nous avons 20 suicides dans le civil pour 35 dans la police. En Belgique, sur 100 000 habitants, nous comptons 21 suicides dans le civil et 40 chez les policiers. Ces chiffres sont vraiment inquiétants et nous amènent à réfléchir sur les conditions de travail de cette profession. En effet, comme nous le disions plus haut, les effectifs sont partout insuffisants et les habitants ne comprennent pas toujours la lenteur des interventions de la police. On leur reproche souvent d'arriver tardivement sur les lieux d'un vol ou d'une agression. Tout cela contribue à augmenter leur stress et leur sentiment d'impuissance face aux arguments budgétaires des supérieurs. Chez les soignants aussi, nous travaillons en effectifs restreints. Les RTT ne sont jamais remplacés et le directeur fait des économies en diminuant le nombre des ETP (équivalents temps plein).

Le stress est, paraît-il la maladie du siècle et nous devons composer avec lui. Cela ne nous empêche pas de tout mettre en œuvre pour le diminuer au maximum. Et c'est là aussi qu'intervient le cadre afin de favoriser une bonne ambiance dans l'équipe et d'être suffisamment ouvert pour discerner rapidement un mal être chez son personnel. L'assistante sociale du service de police est là pour l'aider lorsque le problème est ponctuel et de courte durée. Elle a en effet suivi une formation de psychologie en plus de ses études et peut accompagner un collègue qui aurait besoin d'un soutien moral après une intervention difficile ou un problème familial. En discutant du taux élevé de suicide, nous pensons que l'arme de service devrait rester au commissariat. Cela éviterait peut-être pas mal de suicides. Mais lorsque le policier est de garde, ce serait une perte de temps de passer par le commissariat pour prendre son arme et donc cette idée paraît difficile à effectuer. A méditer. Comparons maintenant la manière d'évaluer le personnel dans les deux secteurs.

Une nouvelle forme d'évaluation décidée au niveau national vient justement d'être mise en place : il s'agit d'évaluer le personnel tous les 2 ans. Celle-ci se base sur le PDCA². La 1^{ère} est l'évaluation 0 et consiste à définir le profil de fonction. Nous voyons où se situe le policier et après discussion, des objectifs sont fixés pour 2 ans. Ils peuvent être généraux pour certains et d'autres sont définis par le cadre en fonction des aptitudes du policier ou de ses lacunes. L'évaluateur est celui qui connaît bien la personne, c'est souvent son supérieur et lors de l'entretien de fonctionnement, les objectifs doivent être réalisables (SMART)³ pour les deux protagonistes : l'autorité doit en effet donner les moyens de réaliser ces cibles par l'instauration de formations par exemple. Il faut savoir que 2 évaluations négatives dans un délai de 6 ans amènent le renvoi du policier. C'est dire si ces entretiens sont importants ; ils peuvent être un outil de sanction. Un code de déontologie permet de dégager la philosophie générale et en cas de gros problèmes, le cadre s'y réfère. Le commissaire adjoint au commissaire directeur est le responsable des évaluations et de leur évolution. Il nous a précisé que chaque policier est classé par rapport à sa fonction et non plus selon son grade comme auparavant : on parle de « boîtes à chaussures ». Chaque boîte correspond à une fonction. Tous les 6 ans, le policier passe l'échelle barémique : 60h de formation + une évaluation positive. Les feuilles d'évaluation sont différentes selon leur fonction et les niveaux attendus diffèrent également. On demandera par exemple une compétence de niveau 2 pour l'écriture, la lecture, les connaissances du domaine d'activité chez un inspecteur, alors que pour un auxiliaire, un niveau 1 sera suffisant.

² PDCA : Plan – Do – Check – Adjust.

³ SMART : sensible, mesurable, accessible, réalisables, temps.

L'évaluation va également permettre de distinguer le potentiel des personnes et considérer si elles peuvent l'augmenter et grimper les échelons verticaux ou si elles sont arrivées au bout de leurs capacités et évolueront plutôt horizontalement. Pour le nursing, les évaluations se font surtout en cas de contrat à durée déterminée afin de déterminer si le travailleur mérite d'être réengagé. Malheureusement, nous déplorons un manque d'évaluation de fonctionnement comme cela se fait chez les policiers. Nous trouvons en effet que leurs critères sont beaucoup plus poussés et plus développés que les nôtres. Et il serait tout à fait intéressant de proposer à notre hiérarchie ce modèle de contrôle afin d'améliorer le nôtre ; ceci évidemment en l'adaptant à notre profession. Nous avons d'ailleurs un exemplaire que nous pourrions soumettre à notre direction. Cela pourra faire partie d'un projet de service dans un avenir plus ou moins proche.

Pour conclure, nous allons présenter ce qu'est un plan zonal d'action puisque nous n'avons pas eu l'occasion d'assister à une réunion le concernant mais le commissaire directeur des opérations nous a parfaitement expliqué ce qu'il en est. Et lors de la réunion des chefs de service le calendrier a été proposé pour définir le prochain plan zonal qui débutera le 1^{er} janvier 2009.

Plan zonal de sécurité.

Ce plan doit être avalisé par :

- Le Procureur du Roi,
- Le Collège de police,
- Le directeur de coordination qui est le lien entre le Fédéral et les zones de police au niveau de l'arrondissement judiciaire,
- Le chef de zone,
- Direction judiciaire (observateur expert).

Ce plan est une radio de la zone de police et détermine :

- D'un point de vue passif :
 - Le nombre d'habitants
 - La situation (frontière)
 - SEVESO : usine à risque
 - Nombre de km de voiries
 - Méga-dancings.

- D'un point de vue actif :

- Criminalité
- Accidents
- Ordre public
- Nuisances
- Des chiffres



Données objectives

Vient ensuite le tableau des priorités en tenant compte :

- Des sondages chez l'habitant
- De la médiatisation, articles de presse
- Des attentes personnelles



Données subjectives

D'autres priorités en fonction :

- Du bourgmestre
- Du fédéral
- Du Procureur du Roi
- De la zone de police

De tout cela, on dégage les objectifs à atteindre et ceux pour lesquels un effort particulier sera fait en fonction de la capacité et de la disponibilité des effectifs.

En parallèle une étude interne de capacité du service sera faite et nous pourrons distinguer :

Une partie non libre politique donnant la capacité disponible et le nombre d'heures à prester :

- 1 équipe 24h/24
- 1 accueil assuré
- La proximité assurée
- L'assistance aux victimes
- La recherche locale
- Le maintien de l'ordre public



Contraintes

Une partie libre qui sert à mener une action dans le cadre des plans d'action (capacité disponible)

L'année 2008 sera une année de préparation et de définition de la politique policière locale pour la période 2009-2012. Un plan zonal de sécurité appelé plus communément Plan Policier Zonal (PPZ) sera élaboré et soumis à l'approbation tant des autorités locales que fédérales.

Le premier trimestre 2008, on effectuera un scanning de tout ce qui peut intéresser la zone de Leuze-Beloeil en fonction des chiffres relevés au niveau des accidents de roulage, des vols et des effectifs disponibles. Il s'agit donc d'une photo de l'environnement interne et externe. Une police de proximité se situe également au sein de la société et non à côté et au-dessus.

En mars, on fera une analyse pour donner une piste. D'avril à juin, on va définir les priorités. En avril 2008, le conseil zonal va les proposer aux politiques et au Procureur du Roi qui donneront les leurs. On parle ici de choix de politique policière. Tous les choix politiques sont alors des objectifs à atteindre. De là, viendront la mission du chef de zone, les valeurs prônées et la définition du plan d'action. En juillet et août, on envoie le plan zonal au ministre pour approbation. Quand le plan est approuvé par le fédéral, le plan d'action peut être mis en route le 1^{er} janvier 2009. Ce plan policier zonal (PPZ) est un plan politique de la police au niveau stratégique. Le PPZ et les objectifs fixés tendent vers un service de qualité pour toutes les parties prenantes en visant l'excellence dans la fonction de police.

Quelques réflexions personnelles sur le stage.

Cette expérience m'a vraiment beaucoup plu. Découvrir la manière de fonctionner d'un cadre dans un secteur tout à fait distinct des soins de santé a été très enrichissant à tous points de vue. Je me suis parfaitement intégrée dans l'équipe qui m'a très bien accueillie et cela m'a permis des échanges fructueux au sujet de la profession de cadre. J'ai d'ailleurs atteint tous les objectifs que je m'étais fixés. Car même si je n'ai pas assisté à l'élaboration d'un plan zonal, j'ai bien compris le cheminement pour y arriver et les commissaires des différents services en ont discuté lors de la réunion des chefs de service, ce qui m'a permis d'aborder le sujet dans mon rapport de stage. J'ai observé non seulement le contexte organisationnel d'un commissariat mais aussi les contextes humain et financier. Je ne me suis pas bornée à regarder mais j'ai également posé bon nombre de questions afin d'avoir une vue la plus complète possible du travail d'un cadre policier. Au fur et à mesure des renseignements reçus, j'ai toujours comparé avec les soins de santé ou avec la théorie apprise durant mes 2 années de formation de cadre. Mon ouverture d'esprit m'a permis de m'investir à fond dans ce projet d'échange des expériences. C'est peut-être aussi parce que je suis déjà cadre en fonction que ce stage m'a vraiment interpellé. En effet, je trouvais toujours des questions au fur et à mesure des entretiens car je vis déjà cette situation pour laquelle nous sommes formés. Bien sûr, j'ai encore beaucoup à apprendre et ce stage aura élargi mon horizon de connaissances. J'ai aussi constaté avec joie que nous utilisons les mêmes termes en matière de management, j'étais donc à l'aise avec les termes employés. J'ai pu observer quelques écarts entre la théorie et la pratique. En effet, il reste à déplorer que, suite au manque d'effectifs, le policier de quartier ne sache plus assurer son rôle d'agent de proximité. Car lors de la présentation du tableau de bord des effectifs, nous constatons qu'au lieu d'être 70% près des habitants et 30% en administratif, les chiffres sont inversés. Et l'agent de quartier se retrouve au bureau 70% de son temps et passe seulement 30% auprès de la population. Cet état démoralise ces policiers qui déplorent le manque de contacts humains si chers à leurs yeux. Et dans le nursing, c'est pareil : les infirmières passent de moins en moins de temps au chevet du patient tellement elles doivent faire des écritures. Mais aussi parce qu'elles sont en sous nombre. Là aussi, nous constatons des similitudes entre les deux professions et cela se comprend car nous sommes tous au service de la population à notre manière. Les commissaires rencontrés regrettaient également le fait qu'ils ne puissent pas faire de la prévention par manque d'effectifs aussi et que leurs actions soient toujours dans la répression. Car comme les infirmières, leur métier est d'être avant tout au service des autres.