

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

# **La communication en tant qu'outil du management, facteur clé de succès ou d'échec ?**

Le cas d'une unité de la police fédérale.

## **Annexes**

Auteur : Sandy Dierinck

Promoteur(s) : Philippe Scieur

Année académique 2019-2020

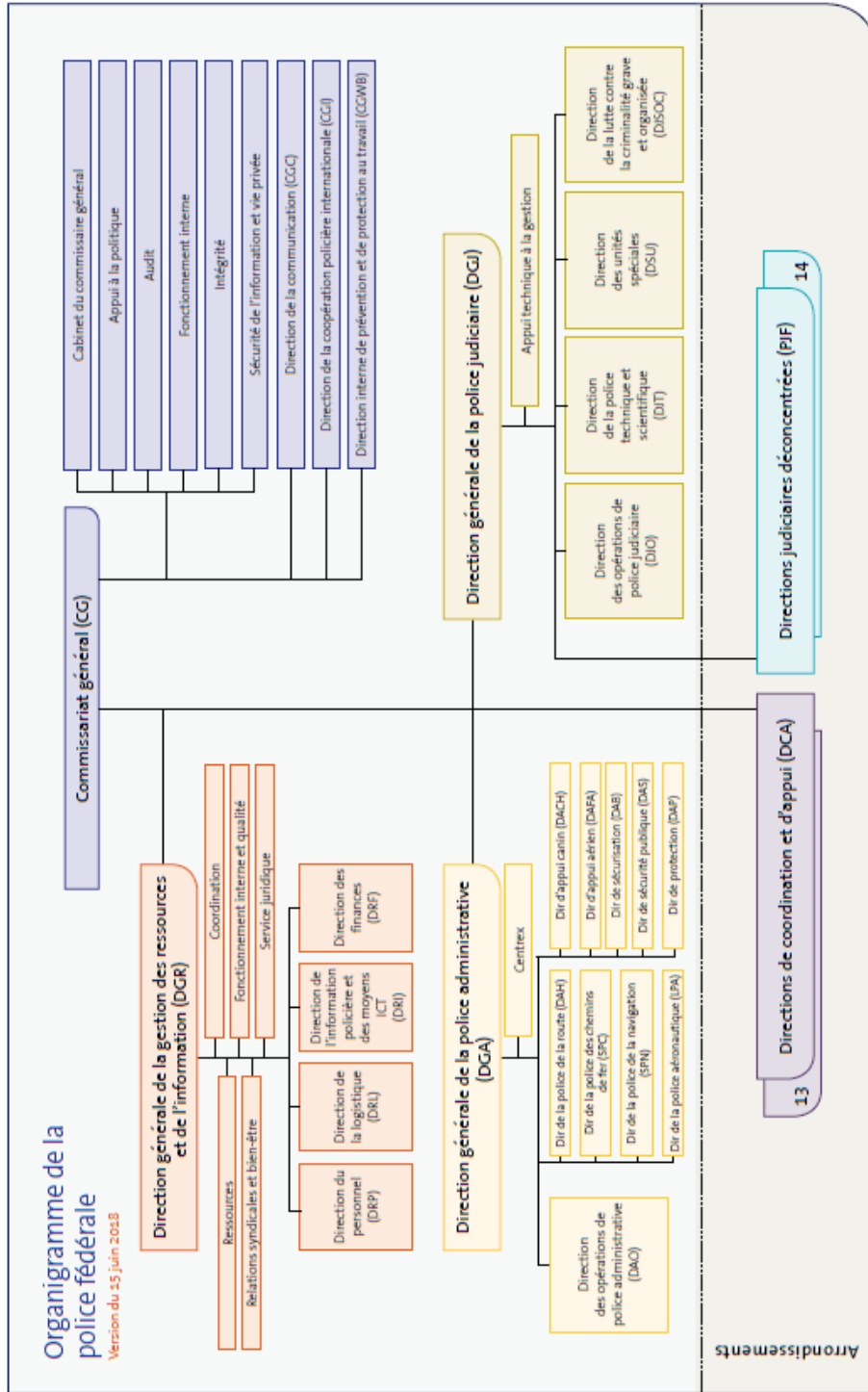
Master [120] en communication : finalité communication  
interne et ressources humaines (horaire décalé)

# ANNEXES

---

<b>A.</b>	<b>Organigramme de la Police Fédérale.....</b>	<b>1</b>
<b>B.</b>	<b>Guide d'entretien .....</b>	<b>2</b>
<b>C.</b>	<b>Entretien du CP R. ....</b>	<b>3</b>
<b>D.</b>	<b>Suite des annexes .....</b>	<b>59</b>

# A. Organigramme de la Police Fédérale



## **B. Guide d'entretien**

---

### Thèmes (avec exemples de questions) :

1) Parcours professionnel

2) Place dans l'organisation (Top management / Management « au jour le jour »)

3) Raisons pour lesquelles la personne a choisi de devenir manager

4) Management

- Quel management mettez-vous en place ?
- Comment votre personnel le perçoit-il ? quels sont les retours ?
- Comment décririez-vous le management que vous pratiquez ?
- Ce management est-il en phase avec celui mis en place par le Top Management / Par les managers « au jour le jour » ?
- Comment le personnel opérationnel réagit-il face à ce management ?

5) Communication

- Comment qualifieriez-vous la communication au sein de l'unité ? Simple échange d'informations ou plus ?
- Comment communiquez-vous vers les membres du personnel opérationnel / vers les managers ? (mail, verbal, etc.)
- Comment les membres opérationnels peuvent-ils communiquer avec vous ?

6) Conclusion – rajout.

## **C.Entretien du CP R.**

---

### **Est-ce que tu peux me parler un peu de ton parcours professionnel ?**

Ok, donc moi mon parcours professionnel il a commencé, bon je passe on va dire tout ce qui est étude heuu jusqu'au secondaires Heuu il a commencé à l'armée en fait.

**Mmm...**

Donc heuu pour moi, à la division préparatoire de l'école royale militaire puis à l'école royale militaire. Au départ, c'était pour être officier de carrière, j'ai eu un accident de sport heu voilà donc j'ai raté un test sportif donc j'ai dû me réorienter. J'ai terminé mes études, donc j'avais fait les candidatures, j'ai terminé mes études, de licence à l'époque, heuu dans le civil donc en criminologie à l'UCL.

**Mmm...**

Heu..., après un bref passage dans le privé, principalement en interim, tout simplement parce que c'était une période de chômage il faut bien gagner sa tartine.... Heuu, j'avais toujours dans l'idée de postuler à la police et mon mari qui est un ancien gendarme m'avait dit « tiens pourquoi tu n'essaierais pas comme personnel civil (donc nos calogs) à la police ».

**Mmm...**

Je lui ai dit « oui écoute ce qui m'intéresse c'est d'être opérationnelle ». IL m'a dit « oui au moins comme ça tu auras une vision du milieu, voir si ça t'intéresse vraiment et tout ». C'est ce que j'ai fait et je me suis retrouvée donc comme personnel civil en zone, à Mons-Quévy, comme conseillère du chef de corps. Je m'occupais là du plan zonal de sécurité et des statistiques de criminalité. Et là heuu je vais dire, oui ça m'a permis de connaître le monde policier et de me rendre compte que en effet je voulais devenir opérationnelle.

**Mmm...**

Ça ça restait. J'ai passé le concours, parce que ça s'est présenté comme ça, d'inspecteur principal spécialisé heuuu avec la spécialité assistant de police ; puisque sur base du master en crimino, master on appelle ça master maintenant, la licence en criminologie donnait accès à cette spécialité là ; mais c'était réussi mais non classé en ordre utile. Voilà, j'ai continué donc à la zone. Et puis, quelques mois après j'ai réussi le concours comme officier. Donc je suis rentrée ; là venant ... c'est la procédure interne/externe « in/ex », donc passer de personnel civil à personnel opérationnel. Donc, je devais faire les deux années, c'était monté à deux ans. Une première année préparatoire où on avait une formation, comme ils appelaient une formation de base accélérée où on faisait six mois de cours là où les autres inspecteurs font un an.

**Oui...**

Donc on avait un cours condensé en six mois, puis après six mois de stages mais en stage mais au niveau cadre de base donc inspecteur.

**Mmm..**

Une fois qu'on réussissait ça, on passait en fait à l'année suivante et l'année suivante c'était l'année de formation, là officier, donc commissaire, on était aspirant commissaire et on rejoignait toutes les promotions sociales. Donc tous ceux qui étaient rentrés par l'intérieur, inspecteur principal qui voulait devenir officier, alors là c'était l'année pure officier que j'ai terminé en 2009. Heuuu.. et alors là soit on avait déjà choisi une place, soit on était versé dans ce que nous on appelle, on va dire un pot, la réserve générale, à cette époque-là, et de là on était détaché dans les unités qui avaient des besoins ; et j'ai à ce moment là l'occasion, on va dire la chance d'être détachée au D.V.I..

**Mmm..**

Heuu..il y avait pas mal, on va dire des places ouvertes dont le D.V.I. Et pour le D.V.I., le chef de service avait demandé à rencontrer les candidats au

préalable et il se fait que voilà, il m'a reprise. Ça a été un petit peu compliqué à heuu, comment dire de pouvoir prendre la place, là c'était au niveau de notre direction du personnel général, ce qu'on appelle DRP, parce que comme en fait on peut faire les choix, les place comme ça en détachement se faisait sur base du classement...

**Mmm..**

...de fin, de fin de formation. Je ne faisais pas partie des mieux classés, donc heuu..., le responsable du personnel de la police fédérale a essayé, à plusieurs de mes collègues, de proposer la place du D.V.I. Heureusement, il y avait de la collégialité dans notre promotion, donc voilà... ça s'est bien passé et c'est moi qui l'ai eu.

**Mmm..**

J'arrivais en fait comme adjointe du chef de service puisque le chef de service précédent partait à la pension un ou deux mois après ; et que son adjointe à ce moment-là devenait chef de service. Ils se rendaient bien compte que deux officiers ce n'était pas trop et voilà donc heuu.. ils avaient fait appel et je suis arrivée là-dedans. Là assez bizarrement, j'ai dû, ce n'est pas que j'ai dû oublier tout ce que j'avais appris en formation avant, mais c'est simplement que la formation d'officier de police ou de base, que ce soit formation de cadre de base ou formation d'officier, ne préparent pas du tout au travail au D.V.I. C'est un travail totalement, déjà très spécialisé qui n'a rien à voir avec le métier de policier, donc en fait à part les bases du statut je n'ai pas utilisé grand grand-chose de ce que j'avais appris pendant la formation.

**Donc tout ce qui est management tu n'en as pas vraiment eu besoin ...**

En fait, management si quand même dans le sens où c'était quand même une équipe. A ce moment-là l'équipe c'était ... je crois qu'on a commencé, on était environ treize, plus ou moins.

**Ha oui ...**

Parce qu'il y a eu des départs, des arrivées. Donc environ, oui on était douze – treize, donc il y avait quand même un management d'équipe, ça oui.

**Ha oui ...**

Avec à ce moment-là on était deux officiers, donc deux commissaires, heu.. deux inspecteurs principaux, qui qui coordonnaient les opérations et, heu...qu'est-ce qu'il y avait je pense à ce moment-là, quatre ou cinq inspecteurs ou six peut-être qui étaient purement sur le terrain...et dans le personnel civil, il y en avait que deux : la secrétaire qui s'occupait de toute l'administration y compris l'administration de ce qu'on appelait le pool D.V.I., donc les gens qui venaient en renfort en cas de grosse opération ; et une autre qui elle était comme les inspecteurs donc sur le terrain avec certaines spécialités de par ses formations...Mais bon ça ne sert à rien de rentrer spécialement dans les détails.

(Rire)

Donc ça, ça a été ma période au D.V.I., environ je dirais quatre ou cinq ans ; puis par après la chef de service là-bas, a décidé de quitter sa fonction au D.V.I., principalement pour raison heu... émotionnelle et de pouvoir gérer ses enfants car on a quand même fait face à plusieurs catastrophes dont la catastrophe de Sierre, l'accident de train de Sierre Heu... elle avait deux enfants en bas âge, je pense que ça a été trop pour elle.

**Oui...**

Donc elle a demandé une place plus près de chez elle, en tout cas en dehors du D.V.I. Donc, forcément, par défaut, je me suis retrouvée responsable de l'équipe. Heu.. mais il n'y a pas d'officier qui est venu me renforcer. Donc ça, ça a marché un an et puis après là j'ai dû dire « stop, je n'y arrive plus, ce n'est plus possible ».

**Oui...**

Donc, à ce moment-là, le D.V.I. appartenait toujours aux unités spéciales donc heuu... j'en avait discuté avec la directrice du personnel des unités spéciales ... et je, je lui avais dit « voilà ce n'est plus gérable » et elle en a discuté avec le patron pour voir ce qui pouvait se faire par rapport à ça. Heuu... en fait je suis remontée moi comme chef de projet au niveau de la direction.

**Mmm...**

Rattachée à la gestion du personnel, mais j'avais mes projets à moi et ils ont pris un autre officier des unités spéciales pour le mettre à la tête du D.V.I. ... sur base volontaire.

**Ha oui...**

C'est quelqu'un qui avait déjà travaillé dans des opérations D.V.I. auparavant, et je pense que voilà ... il fallait le faire heuu... c'est dommage que ça se soit passé comme ça mais c'était nécessaire. Heuu... moi je suis alors remontée à la direction, au départ comme chef du projet évaluation, donc les profils de fonctions et l'évaluation des membres du personnel Heuu... c'était encore à l'état cde chantier donc j'avais largement de quoi m'occuper. Mais en étant, au départ le directeur voulait me mettre directement reliée à lui, mais je lui ai dit « écoutez, c'est un projet... enfin ce projet là en particulier, celui-là qui va occuper la majorité de mon temps et c'est un projet purement lié aux ressources humaines » Donc je lui ai dit « autant que je sois liée à une personne », à la fois il y avait un officier supérieur et un commissaire, un commissaire divisionnaire et un commissaire « donc autant que j'aie renforcé leur équipe » et il me dit « oui mais toi tu t'occupes du projet mais pas de la gestion du personnel. ». Moi je me suis occupée de mon projet mais en même temps j'étais dans le bureau, je voyais aussi ce qui se passait et le fonctionnement. Donc là ça a continué comme ça. Le commissaire divisionnaire qui était le grand chef du personnel, est parti à la pension et son adjointe est, de la même façon, montée comme responsable du personnel. C'est avec elle, que j'avais déjà eu les contacts la plupart des contacts vis-à-vis du D.V.I. Heu donc, elle est montée comme chef du personnel, et là tout

simplement il y avait tellement de boulot, parce que c'est quand même une unité, il y a l'unité centrale mais il y a aussi toutes les unités déconcentrées, donc ça veut dire en tout à ce moment-là pas loin de cinq cents personnes...

**Ha oui quand** même, on ne s'imagine pas.

Donc là beaucoup de boulot avec aussi toutes les spécificités, les spécialités, les spécificités du recrutement ; le côté secret dont on doit tenir compte dans toutes les procédures, dans tous les contacts qui compliquent aussi la gestion du personnel ...Heuu.. tout simplement, elle était toute seule et ne pouvait pas faire face. Elle a demandé plusieurs fois au patron « mais écoutez est ce que, ici voilà il y a quand même quelqu'un qui gère un dossier ok, mais dans le fonctionnement du personnel, elle est demanderesse, elle est volontaire, est ce qu'elle ne pourrait pas me renforcer parce que bon il y a beaucoup... ». Je ne sais pas pourquoi mais le patron a toujours dit non. Et ça, je n'ai jamais eu d'explication par rapport à ça et puis après je dirais on a laissé tomber le principe. Elle a demandé, je crois, deux ou trois fois. Ça a toujours été un non mais sans vraiment une explication qui tenait la route. Bon, je lui ai dit « écoute, ce n'est pas grave, considère officiellement que je moi je m'occupe de mon projet » après j'ai eu aussi deux ou trois autres petits projets par rapport à ça, pas forcément liés à la gestion du personnel mis des projets non opérationnels dans l'unité. Heuu.. un projet, il y avait un projet pour la mise en place de bases de données pour des missions à l'étranger parce que c'est une unité qui partait énormément à l'étranger donc il fallait structurer ça pour savoir qui partait pendant combien de temps et éviter évidemment des préférences de « il part tout le temps et l'autre pas du tout » comme partout ; donc ça on n'a pas mal travaillé sur ce projet là et il y eu aussi un plus petit projet que j'ai oublié peu importe. Mais je lui ai dit « OK officiellement, moi je suis dans mes projets mais officieusement moi je te donne un coup de main, moi la matière elle m'intéresse, j'ai envie de m'investir et je vois de toute façon que tu ne t'en sors pas donc voilà out off record on est dans le même bureau donc voilà, j'y vais et on avance ». Et alors bin, petit à petit je me suis allé, je me suis un peu impliquée là-dedans et puis de plus en plus, tout en sachant que je restais en retrait puisqu'officiellement ... Et puis après, elle a

été donc elle est, elle a été absente, c'était un grand congé, elle partait pour un long voyage donc forcément ...

### **Il fallait bien quelqu'un...**

Il fallait bien quelqu'un, alors là bizarrement, on a trouvé presque tout à fait normal que je reprenne le rôle. Beh j'étais là donc voilà... Bref.

### **Heureusement, finalement tu avais quand même suivi avec elle et tu lui avais donné un coup de main comme ça tu connaissais quand même la matière ; parce que prendre ça comme ça, sans rien savoir...**

Oui là sinon j'aurais vraiment ramé. Déjà comme ça mais... heureusement. Là ce qu'il y a de bien c'était, le secrétariat c'était à la fois, à cette époque-là en tout cas, un secrétariat de direction et un secrétariat de gestion du personnel donc les deux étaient réunis en un. C'est des gens qui avaient l'habitude de travailler dans l'unité donc ça tournait bien, ils étaient efficaces, donc heureusement j'ai pu compter pas mal sur eux pour tout ce qui était les suivis administratifs, la rédaction des notes et tout donc heuu.. ça, ça a été une bonne aide.. Et puis après, je ne sais plus si c'était directement après, ou en tout cas peu après son grand congé, elle est tombée malade et alors là du jour au lendemain il fallait faire face et c'était en pleine période de ce qu'on appelait à la police fédérale « l'optimisation » ; donc on était en , et c'était en fait une espèce de refonte de toute l'organisation, enfin l'organisation dans chacune des directions c'était retransformer l'organigramme, reréfléchir à comment comment remettre les places, comment réorganiser les services, les grades,... enfin... il fallait, il fallait faire une espèce de gigantesque jeu de chaises musicales avec des directives qu'on avait, mais qui n'étaient pas dans tous les cas très claires ou quoi donc il fallait souvent poser des questions, essayer d'interpréter, voir voir comment ça allait aller, voir les situations existantes. Donc en gros, il a fallu bien se retrousser les manches.

### **C'était un gros remaniement en fait de toutes les unités ?**

Oui. En tout cas, dans chacune des directions heuu..., oui. Chaque direction a été... c'est presque comme si on prenait un gros sac avec toutes les cartes dedans, ou tous les dés dedans, qu'on secouait un bon coup et puis qu'après il fallait remettre de l'ordre ; c'était un peu ça. Mais alors au départ, là aussi sans que je ne comprenne pourquoi, la première phase où il fallait mettre les gens à la bonne place et après traiter les cas problématiques, donc la toute première phase elle a été confiée au chef du secrétariat. Et moi, c'était non, c'était le chef du secrétariat, c'était sa mission. Lui non plus n'a pas compris pourquoi, surtout qu'il débarquait, il débarquait là-dedans ; oui il avait connaissance de, mais il n'y était pas plongé tous les jours...

### **Ce n'était pas son job à la base ...**

Ce n'était pas son job à la base, il avait assuré à mi-temps l'interim comme adjoint de la directrice du personnel pendant une période mais sans plus, il ne s'occupait pas de tout non plus, il avait encore son job de secrétaire de direction à côté ... enfin... On n'a pas très bien compris, je lui ai dit « écoute, moi voilà je ne m'en même pas directement, c'est à toi qu'on a confié le job, mais sache que je suis là et de toute façon d'une façon ou d'une autre ça va quand même revenir chez moi pour les phases suivantes ... » et de fait, d'abord lui ne savait plus suivre et je suppose qu'il a dû dire au patron « écoutez ce n'est plus possible, il manque des infos, j'ai besoin d'aide ». Alors, je ne sais plus trop comment mais c'est quand même revenu chez moi où là, heuu.. même si officiellement parlant je n'ai jamais été nommée même ad-interim ou faisant fonction responsable du personnel, c'était moi, c'était mon nom qui était sur les profils de fonctions qu'on publiait dans ce qu'on appelle la mobilité ...

### **Comme personne de contact ...**

Voilà, personne de contact qui pouvait donner des renseignements sur les jobs qu'on pouvait trouver dans notre unité, sur comment allait se dérouler la procédure, les contacts avec notre cellule formation ? Donc en fait, dans les faits, je l'étais et même par la suite pour le directeur je l'étais puisqu'il me prenait quand on faisait des discussions avec les syndicats sur les profils de

fonction, quand il y avait des points sur les problèmes liés au personnel donc voilà...

### **En fait tu avais la compétence mais pas le titre ?**

Oui et encore que finalement je signalais le titre « responsable du personnel » ou « chef du service personnel ad-interim ». En fait, il n'y a personne qui s'est de toute façon posé la question car dans les faits c'était ça. Mais voilà.

Alors au moment de l'optimisation, ma collègue qui elle a été en maladie, elle a postulé pour une mobilité mais ailleurs, et elle l'a obtenue donc elle est partie. Elle a obtenu un job ailleurs, donc elle a quitté l'unité mais elle y était détachée de toute façon, donc elle n'était pas fixe dans l'unité donc elle pouvait partir à tout moment. Moi non plus, parce qu'au départ, moi-même au D.V.I., j'étais détachée, donc j'étais détachée de la réserve générale. Donc là aussi, je n'avais pas de temps de présence à respecter, je n'étais pas attachée à l'unité. Donc du coup, il n'y avait plus personne attaché au niveau du personnel. Donc alors, au départ d'un, on va dire un organigramme où il y avait un commissaire divisionnaire et un commissaire qui gérait le personnel, en une fois il n'y avait plus. Puis l'organigramme a changé etc, on a enlevé le commissaire divisionnaire en estimant qu'il n'était plus nécessaire ou pas là ; c'est comme ça. Puis, ça a été plus qu'un commissaire où là on avait dit tant elle que moi que ce n'est pas suffisant, ce n'est pas gérable, il en faut au moins deux. Et puis, c'est devenu enfin, un commissaire et un niveau A juriste.

### **Oui...**

Où là vu les questions juridiques liées à l'unité, avec les missions etc, ça se justifiait pleinement. On a ouvert les places, heu le niveau A juriste on a su le recruter et la place de commissaire a été ouverte et j'avais dit au directeur directement « qu'on soit bien claire, je ne postule pas ». Lui voilà il ...

### **Il ne s'est pas tracassé**

Il ne s'est pas tracassé, mais il y en a plusieurs qui dans l'unité étaient :

- « oui maintenant la place est ouverte, tu vas postuler »
- et moi : « Non »
- « Comment ça non ? Tu connais le job etc. »
- « D'une part moi j'ai envie de retourner sur le terrain et là c'est une place administrative et même qu'administrative. D'autre part, je ne pense... »

Est-ce que c'est à la fois être une femme et un officier non opérationnel dans une unité qui est beaucoup sur le terrain ou est-ce que c'est un peu tout à la fois ou est-ce que c'est un peu le fait d'être détachée aussi, là-bas on me le faisait bien sentir que je n'appartenais pas vraiment à l'unité. Donc si on met un peu tout ça, donc c'est d'abord le fait de vouloir retourner sur le terrain mais si après on met un peu tout ça ensemble, je me suis dit non, je n'ai pas envie de postuler pour cette place là dans l'unité, je n'avais pas l'impression non plus de recevoir énormément de considération de la part de mon patron. Donc voilà, si on met tout ensemble, c'était non et à un moment ce que je donnais comme raison principale c'était : « non je veux retourner sur le terrain et la fonction ici ne me le permet pas donc probablement que si quelque chose s'ouvre ailleurs je vais postuler ». Et la fonction en question, je crois trois ou quatre fois, quasiment sans résultats car en fait si on recrutait quelqu'un on lui faisait passer les tests o, voyait bien à la commission de sélection, il postulait pour de mauvaises raisons, en fait juste pour avoir le petit logo...

### **Oui le prestige d'être à la DSU, aux unités spéciales...**

Oui, pour avoir le logo unités spéciales, pour pouvoir dire Je suis un officier à DSU et pas réellement pour gérer le personnel. Ce n'est pas tout de ne pas avoir de connaissances pour gérer le personnel, ce n'est pas grave ça ce sont des choses qui s'apprennent si on est intéressé, mais quand on voit qu'en fait la personne n'a pas vraiment, pas spécialement d'attrance pour la matière ...

### **Et qu'elle voit le prestige...**

...chaque fois en fait, les quelques candidats qui se sont présentés ont à chaque fois été déclarés inaptes. Mais il faut dire aussi que les tests qu'ils ont dû passer, et c'était comme ça que c'était présenté dans le profil, il y avait pas mal de test de sport.

### **Même pour les CP ?**

On pourrait se dire, si c'est un commissaire qui est chef d'un service opérationnel (l'observation, l'intervention ou quoi) beh oui, logique, il est sur le terrain, il doit être à même d'intervenir etc. Mais pour quelqu'un qui est directeur du personnel... Donc moi j'avais déjà posé la question : « Ecoutez, est-ce que c'est bien pertinent, pourquoi ? » On m'a sorti un truc, un peu abracadabrant, que c'était en cas de gros incident, attentat terroriste, un machin de grande envergure, de pourvoir l'utiliser dans une fonction secondaire sur le terrain. MMMM oui... Enfin, moi je n'ai pas été convaincue mais j'ai surtout fait savoir, et c'était facilement visible après la première publication, qu'en fait c'était un gros gros frein à tous ceux qui postulaient parce que c'étaient ...ils voyaient ça ils disaient : « ha des tests de sport ? » ; on pouvait leur dire que c'était facultatif, que c'était indicatif pardon, que ce n'était pas éliminatoire donc ils voyaient surtout que c'était des tests de sport donc tous ceux qui voyaient un intérêt pour le personnel mais blessé, un peu plus âgés, des douleurs articulaires, ils disaient : « non moi je ne postule pas ».

### **Ha oui ...**

J'ai essayé plusieurs fois, mais le profil n'a pas changé et je me suis retrouvée en fait, donc moi j'ai continué dans ma procédure de sélection, j'ai postulé pour deux emplois... heuu.. autres que aux unités spéciales, dont l'emploi où je suis actuellement ..heuu.. L'autre en fait, pour des raisons d'agenda ça ne s'est pas mis, donc j'ai dit : « ok je me désiste, ce n'est pas grave » ; et l'emploi ici donc comme commandant de peloton, je l'ai postulé et je l'ai obtenu, donc j'ai été choisie. J'ai demandé juste, au départ on voulait me faire venir dès le mois de septembre, j'ai dit : « écoutez, je n'ai pas de successeur à la place où je suis, je n'ai pas d'adjoint, laissez-moi un peu de temps car déjà comme ça, ça va être très difficile pour la personne qui va reprendre mais

si je pars trop vite ce n'est pas gérable. » Donc j'ai obtenu, j'ai su négocier un délai de presque quatre mois...

### **Ha quand même...**

Oui, j'ai su, je devais venir début septembre et je suis venue début décembre. J'aurais espéré début janvier mais voilà, ok, on a trouvé un modus vivendi et en fait j'ai pu m'arranger pour la juriste qui arrivait à l'unité, donc forcément allait faire fonction puisqu'il n'y avait plus de directeur du personnel, pour que on puisse s'arranger avec elle avant sa mise en place ; donc déjà qu'on la mette en place assez rapidement sur les mêmes bases qu'il n'y allait plus y avoir personne, mais de pouvoir la former façon reprise/remises.

### **Donc voilà être un peu son mentor le temps de transmettre ... ?**

... lui expliquer les dossiers et encore, je savais très bien que ce serait insuffisant mais on pouvait au moins faire ça.

### **Oui**

Donc, moi j'ai quitté au 1<sup>er</sup> décembre et elle la pauvre elle s'est retrouvée toute seule à devoir gérer ça en tombant d'un autre service qui n'avait rien à voir, d'un service purement opérationnel donc voilà ; elle a bien ramé, au début d'ailleurs je suis retournée plusieurs fois pour répondre à ses questions, pour discuter d'un truc ou l'autre de ce que j'avais déjà fait dans les dossiers. C'était facile on était à un bloc d'écart dans la même caserne, ça ce n'était pas un problème, et surtout je ne voulais pas la laisser dans le...

### **Pas l'abandonner...**

Ha non, non non. J'avais pitié d'elle quelque part. Heuu... et à l'heure actuelle, elle est toujours au même endroit, toujours faisant fonction parce qu'il n'y a toujours pas de commissaire chef du personnel ...heuu... et ils envisagent maintenant, enfin de transformer la place en place pour le personnel civil. Donc de transformer la place de commissaire en place de

calog niveau A. Mais voilà, il y a toujours la personne qui fait fonction, à part elle toute seule pour gérer avec le secrétariat.

### **Oui oui oui**

Donc moi je suis arrivée ici à l'unité, dans ma fonction de commandant de peloton. On me mettait responsable d'un groupe d'environ une quarantaine de personnes. Au départ les pelotons n'étaient pas attribués, donc on était l'ensemble des officiers, on tournait à la fois pour les missions et dans le rôle de garde et on tournait avec en fonction de là où on nous désignait, on avec X personnes que l'on devait coordonner.

### **Donc maintenant tu es à la Direction de la Sécurité Publique ?**

Oui, exacte, c'est vrai. Pardon, j'ai oublié de préciser. En effet, donc heuu.. ma place actuelle c'est à la direction de la sécurité publique où on s'occupe du maintien de l'ordre.

Donc arrivée comme commandant de peloton. Donc oui, on est devenu responsable d'un groupe d'environ quarante personnes tout en sachant, oui on est responsable dans le sens où oui on doit gérer ce groupe là ; mais en fait ce n'est pas à nous à leur attribuer les congés, les congés sont attribués par le service planification, c'est comme pour les personnes en fonction des candidats qui sont présentés mais qui déterminent les personnes qui vont suivre leur formation mais sans toujours spécialement demander au commissaire qui est le responsable du peloton de savoir si, si il veut que telle personne y aille ou sil il choisit tel candidat parmi autant.

**Enfinement toi tu connais peut-être un peu mieux les personnes de ton peloton, que les personnes de la cellule formation et tu es peut-être un plus à même dire telle personnes serait super bonne dans tel type de formation, ça la motive, ça serait bien ...ou tu pourrais en tout cas pousser dans son sens...**

Ou en tout cas, telle personne s'investit beaucoup plus, tant dis que l'autre pas vraiment donc ce serait plus pertinent que ... pour certaines formations,

on a la possibilité pour d'autres pas mais je ne sais pas très bien spécialement. Donc là aussi, on est responsable mais en fait, on n'a pas réellement de prise non plus. De la même façon, qu'on n'a pas de prise non plus sur leur service. Leurs services ils sont assurés par la planification en fonction des missions qui arrivent, en fonction du roulement de garde, d'accord... là non plus, ce qui veut dire que si on a un membre de notre personnel qui a fait une connerie, peut-être pas suffisante que pour entamer une procédure disciplinaire ou quoi pour sortir la grosse artillerie, mais que l'on voudrait marquer le coup et que l'on se dit qu'un tête à tête c'est bien mais un peu limité dans le sens où voilà, on va lui montrer un gros doigt et lui dire en gros : « Tu ne le fais plus ! » avec éventuellement un résumé par écrit qu'il signera mais... Oui, ok, ça a une certaine puissance jusqu'à un certain point. Par contre on ne peut pas dire : « Bon écoute mon grand, là t'as vraiment déconner, je pense qu'il faut que tu comprennes un peu le principe et donc pour tes prochains services, je ne sais pas par exemple, du prochain mois, tes prochains services ça va être des tard. Donc, tu vas faire les après-midis / soirées, tu ne vas faire que ça pendant un mois. Après, je pense qu'on pourra en rediscuter. » Ou dire, comme on peut le faire en zone de police : « Ecoute mon grand, tu es à l'intervention, tu as déconné, ce n'est pas grave, tu vas te retrouver pendant un mois à l'accueil pour prendre les plaintes du public et avoir monsieur et madame tout le monde qui va même venir pour t'embêter pour des queues de cerises et là peut-être que tu auras compris qu'il y a des choses qui ne se font pas. » Là, on n'a pas de prises non plus, on n'a pas ce genre de possibilités.

**Mmm...**

Donc, on est la personne de référence pour notre peloton, on est aussi la personne de référence par rapport à notre peloton pour le cadre. Donc, c'est chez que le cadre viendra en disant : « Voilà où est ce que ça en est pour le suivi des entraînements, pour le tir, la self-défense, vous en êtes où ? » Bin oui bin, on peut planifier mais en même temps on a très peu de prises sur la façon de motiver les gens, la façon de pouvoir, elle peut-être assurer une ambiance plus... meilleure dans le peloton. On a une marge de manœuvre mais très étroite finalement.

**Et par rapport au fait, comme tu disais qu'il y a plusieurs brevets aussi, il y a aussi au niveau des connaissances par rapport à ces différents brevets, ce n'est pas toujours facile ?**

Ha oui, moi je suis arrivée dans l'unité sans brevets forcément, parce que je n'ai pas été recrutée sur base d'un brevet. J'ai été recrutée comme commandant de peloton pour l'infanterie donc à pieds.

**Oui en plus, ce sont des brevets qui sont donnés ici au sein de l'unité donc c'est un peu compliqué d'arrivé tout en ayant déjà un brevet, à part ceux qui sont partis et qui reviennent ?**

Ou alors, les cavaliers mais là pour ça, il fallait que des places soient ouverte comme commissaire cavalier, mais là de toute façon ce n'était pas le cas donc la question ne s'est pas posée.

Oui, donc moi, les spécialités de l'unité, oui je les découvre un peu au fur et à mesure mais c'est plus parce que j'utilise certaines spécialités quand je suis en opération, quand je suis de garde ou en discutant avec l'un ou l'autre parce que je n'ai pas vraiment eu l'occasion d'assister à des entraînements pour une partie de formation de telle ou telle spécialité. Donc, oui j'ai une connaissance globale mais qui est beaucoup plus, presque théorique que réellement une connaissance pratique ; ou alors si, pratique dans le sens où quand je les ai sur le terrain ou que j'ai un besoin, je fais appel aux spécialistes et j'ai toujours une personne de référence parmi ces spécialistes, je lui dis : « écoute, j'ai besoin de toi pour telle mission, tu t'y connais mieux que moi, vas-y, dis-moi si c'est possible, pas possible et comment on peut gérer ça ». Donc là, oui c'est aussi un côté un peu difficile mais bon, ce n'est pas non plus le rôle d'un officier d'être spécialiste dans tout.

**Non.**

Normalement, c'est un rôle de coordination où on doit avoir au moins une idée le plus large possible des possibilités des différentes spécialités pour savoir quand on a une décision à prendre, un problème à résoudre, ce qu'il

faut mettre en œuvre ou en tout cas à qui il faut faire appel pour résoudre au mieux le problème qui se pose. Ca a ses avantages et ses inconvénients mais c'est vrai que ce n'est pas toujours facile de savoir qui, quoi.

Ça c'était donc au début, quand je suis arrivée et je dirais qu'environ quatre à six mois après que je sois arrivée, il y a eu des places ouvertes en interne et celui qui gérait entre autres le personnel, a obtenu une autre place dans l'unité et forcément il n'y avait plus personne pour gérer le personnel. Alors, le directeur m'a appelé en disant :

- - « Dis, vu ton expérience en gestion du personnel aux unités spéciales, on a un trou maintenant, est ce que tu pourrais t'en occuper ? »
- - Je dis : « oui je veux bien, bon d'abord j'ai un intérêt dans la matière, même si on n'est pas dans la même unité les priorités sont autres, oui j'ai un intérêt et une petite expérience mais moi j'ai été recrutée pour être sur le terrain. Moi, ma fonction première au départ c'est commandement de peloton, donc je voudrais qu'il n'y ait pas de discussion là-dessus donc je suis commandant de peloton et puis responsable du personnel. »
- - « Oui oui, pas de problèmes du tout, de toute façon on va recruter, d'ici à la fin de l'année, on aura ouvert. »

### **C'était en quelle année ça ?**

Donc là, heuu.. je suis rentrée ici en 2016, fin 2016 en décembre, heuu. Quand le directeur m'a demandé de reprendre la direction du personnel, on devait être en mars 2017, quelque chose comme ça.

- « Donc d'ici décembre 2017, on aura recruté, il n'y a pas de problèmes, ce ne sera que pour quelques mois. Donc la personne sera en place, pas de problèmes »
- Je dis : « Ecoutez, moi je veux bien vous croire, maintenant je ne me fais pas d'illusion, j'ai fait de la gestion du personnel, moi je table, même si vous avez le budget, que vous avez des candidats, entre tous

les délais de mise en place moi je table sur une reprise de cette fonction pendant un an ... au moins. »

- « oui, non, ça ira plus vite »

Et bien non. Et comme bien entendu, mais comme je l'avais accepté, ma répartition du temps c'était 95 % de gestion du personnel et 5% de commandant de peloton et de gestion de mon peloton. J'ai essayé de faire la balance autant que j'ai pu mais il n'y a pas de miracle. Bien sûr il y a le secrétariat du personnel, mais le secrétariat ne peut pas gérer tout tout seul non plus. Ils ont 20 lignes directrices et de toute façon ils ont besoin de quelqu'un qui signe les documents, qui prends les décisions ... donc voilà, pas le choix. Je dirais, ça s'est passé comme ça et on a procédé au recrutement, donc du responsable du personnel qui est en place depuis maintenant mars, je crois, de cette année donc mars 2018.

Donc, moi quand il est arrivé, enfin qu'on savait que c'était lui, petit à petit pareil, j'ai commencé à lui expliquer comment ça fonctionnait. Comme lui était déjà dans l'unité, une promotion sociale aussi, un peu différente, donc il fallait lui expliquer comme ça dans le service ça se passe comme ça, voilà comment se passent les procédures. Donc, lui découvrait à la fois le niveau, donc il devenait chef d'un service avec une équipe et de savoir comment coordonner cette équipe, comment la faire fonctionner, comment travailler avec eux. Et en même temps, découvrir la matière, qu'il connaissait de très très loin dans laquelle il n'avait pas eu l'occasion de fonctionner. Donc, on était là-dedans et en fait, finalement, j'étais en même temps, là pour expliquer comment ça fonctionnait et en même temps j'étais son maître de stage puisque quelqu'un qui est désigné dans une fonction (je ne parle pas des opérationnels mais en tout cas pour le personnel civil), il a selon son niveau entre 6 mois et 12 mois de stage pour lequel il doit avoir un mentor et un maître de stage. Donc, moi j'étais son maître de stage et je le suis toujours puisque son stage n'est pas terminé. Donc, on continue comme ça et forcément petit à petit, je lui laisse prendre sa place puisque là aussi il connaît de plus en plus les choses, il prend de l'autonomie. Et donc, moi ça me permet de prendre un peu plus distance, de pouvoir garder un œil et de pouvoir le coacher, et voilà, de lui

laisser prendre sa place et moi alors de peut-être me concentrer sur des dossiers ponctuels par rapport à la gestion du personnel et puis de regarder un peu plus mon peloton. Même si, comme je vais dire tout ce qui est opération n'est pas planifié par nous, je ne suis pas forcément avec mon peloton quand ils partent en opération. Ce n'est d'ailleurs pas forcément tout le peloton qui travaille sur heuu... sur telle ou telle opération, ça peut-être une partie du peloton, 8 personnes (une section), deux sections (là on est à 16 personnes), ça peut être juste un binôme (deux personnes).

**C'est vraiment en fonction du travail en fait ?**

Oui, en fonction du travail, des disponibilités, des maladies, des congés, des formations, enfin pour plein de raisons. Donc, à part le roulement de garde, je ne travaille pas forcément avec eux, surtout pas si on n'a pas besoin d'un officier pour la mission ....

**Mais eux savent que toi tu es heuu..., tu es là si eux ont un questionnement, un problème ?**

Oui, je suis leur personne de référence même si ils ont un problème avec un autre service, que ce soit en interne, en externe, qu'il ne savent pas comment, comment faire pour telle procédure... voilà. Ils sont sensés, ils ne sont pas obligés de passer d'office par moi, mais je suis leur personne de référence.

**Et la DAS actuellement, ça reprend combien de personnes au total ?**

Au total, donc si on prend les opérationnels et les calogs, donc le personnel civil, maintenant on est monté si je ne me trompe pas à pas loin de six cents personnes. Je crois qu'on était à cinq cents ... cinq cents quarante, cinq cents soixante ... comme je ne suis plus à la direction du personnel, je regarde le tableau mais plus en détail, donc on est dans ces eaux là. C'est énorme. On a grandi très très fort en peu de temps, vraiment une croissance exponentielle avec tous les problèmes que ça comprend : des problèmes d'intégration, de fonctionnement, on ne fonctionne plus comme heuu.. avec une unité de deux cents personnes comme on fonctionne avec une unité de cinq cents ... ou

l'inverse. Donc, on a pas mal de choses à construire dans ce domaine-là. Donc, plus de structure, de hiérarchie malheureusement ... parce que c'est pas possible sinon de gérer. Le directeur ne peut pas recevoir cinq cents personnes en entretien individuel heuu... toutes les semaines. Il doit y avoir des intermédiaires sinon il ne sait pas gérer. Et pareil pour je dirais pour chacune des spécificités. Donc l, je m'étais dit tant mieux parce que non seulement je peux me consacrer un petit peu plus à mon peloton et en plus je peux peut-être faire avancer la gestion du personnel mais plus par rapport à des dossiers de fonds. Tout ce que je n'avais pas eu le temps de faire pendant que je la gérais au quotidien. Et ça ça a duré pfff deux mois quelque chose comme ça, c'est-à-dire que heuu.. début aout de cette année 2018, on a appris que notre heuu... responsable du bien-être heuu... qui était arrivée chez nous heuu.. une dizaine de mois auparavant, a décidé de quitté la police.

**Ha !**

A décidé heuu..de voilà, de ne plus continuer dans la fonction qu'elle avait choisie chez nous. Donc après seulement dix mois, donc elle venait du civil...

**Mmm...**

Après seulement dix mois, elle a décidé que voilà ça ne correspondait pas à ses attentes, et que donc elle donnait sa démission pour retourner dans son ancien poste qui n'avait strictement rien à voir avec le bien être.

**Ha oui !**

Ha ! mais bon quand on donne sa démission comme ça, c'est à préavis d'un mois qu'il faut prester, ce qui veut dire qu'au premier septembre, nous n'avions plus personne pour le bien être. Alors le bien être sans aller dans les détails, il y a sept domaines, ça comporte tout ce qui est analyse de risques à la fois pour les missions opérationnelles, pour nos spécialités, pour les infrastructures heuu..on s'occupe des dossiers incendie, des bâtiments ... heuu... ça peut aller entre guillemets des problèmes d'ergonomie pour quelqu'un qui heu... est mal assis sur une chaise ... Enfin, ça recoupe plein

plein plein de domaines différents pour que les gens se sentent bien au travail.  
A la fois des domaines très techniques comme les analyses de risques...

**Oui...**

Mais ça pourrait être aussi pour partie de... de liens entre la gestion du personnel, les personnes de confiance, le stress team1 ... enfin ça peut être aussi une écoute ...

**Oui ça peut être à la fois le côté sécurité des personnes, comme leur bien être mental etc ?**

Oui, c'est à la fois très large et très spécifique ... pas réellement .. donc le cadre n'est .... Enfin oui il y a une loi sur le bien-être mais le cadre n'est pas non plus très... très très déterminé, très très clair, il y a un lien aussi avec tout ce qui est procédure d'achat pour la procédure des trois feux verts, ça c'est une partie plus technique du bien être... Heuu... Enfin... Dans ... heu... il y a eu aussi un changement de législation où dans les domaines du bien être dernièrement, il y a un an ou deux, on a rajouté les risques psychosociaux qui n'existaient pas dans le bien être... Enfin voilà, ça touche à ... à énormément de choses dans une unité donc c'est vraiment un rôle, pas de coordination mais en fait si, à part de l'opérationnel mais un rôle de lien entre différents services de l'unité et aussi avec des partenaires externes. Heuu.. Notamment le service de prévention et protection au travail qu'on appelle chez nous CGWB qui dépend du commissaire général. Heuu.. et donc voilà, se posait la question de OK dans un mois elle est parti qu'est-ce qu'on fait ? On a le directeur, via le responsable du personnel est venu chez moi en disant :

- « dit ça ne t'intéresserait pas de reprendre le bien être parce que maintenant toute façon tu n'as plus la gestion du personnel, tu n'as plus de processus à gérer, est ce que ce ne serait pas l'occasion ? »
- « Ecoutez, heuu..., enfin-moi si vous me demandez si je suis volontaire, la réponse est non, je n'y tiens pas voilà, ça ne me branche pas. Maintenant, je me doute bien qu'il faut quelqu'un mais j'aimerais autant que vous choisissiez quelqu'un d'autres. »

Donc c'est resté un peu comme ça en flottement. Les jours passent. La collègue elle est, elle est là, elle met en ordre ses dossiers, elle a en dix mois, elle fait énormément pour l'unité donc il y a beaucoup qui a avancé, structuré et tout donc là c'est très très chouette, elle prépare elle continue à travailler mais elle prépare son départ.

### **Elle préparer son départ, c'est normal...**

Elle prépare son départ sans savoir si elle remet son travail à quelqu'un ou pas.

ET ... les jours passent. On arrive à peu près à la mi-août où là il y a heuu... un autre officier qui est au niveau de la direction, il vient chez moi et dit : « dit au fait heuu le bien être ... »

Je lui répète ce que j'ai dit au directeur du personnel et lui dit :

- « Non je ne suis pas volontaire »
- - « Oui mais enfin heuu.. de toute façon il faudra quelqu'un, probablement que ... »

Il repasse par l'adjointe du directeur qui me repose les mêmes questions avec qui je dis exactement la même chose.

- « Oui mais enfin tu n'as plus de processus à gérer »
- « Oui en effet mais enfin je m'occupe toujours au niveau du personnel de, je suis maître de stage, j'ai des dossiers »
- « Oui mais enfin, ce n'est pas un processus en tant que tel »
- « Non en effet, je ne peux pas dire que ... »
- « Voilà il y a un besoin réel ... »

... t'es pas volontaire mais on te demande de le faire quand même.

Oui beh, ça va, j'avais bien compris heuu... je sais qu'il y a un besoin, je n'ai pas réellement de raisons et claires de pouvoir dire non.

**Oui...**

Il y avait ce besoin là et parallèlement il y avait aussi le besoin au niveau de la logistique. Là heuu... on a eu un responsable logistique et la place a été vacante à un moment .. enfin il y a eu beaucoup de flottement ... et puis la dernière personne qui est venue c'était un détachement de l'extérieur, un peu par hasard, et la personne était restée quatre mois. Donc on s'est retrouvé un peu aussi avec du jour au lendemain plus personne et se posait alors la question aussi ... Il faut quelqu'un et la logistique chez, de par le matériel spécifique à la fois pour nos différentes spécialités et aussi pour tout ce qui concerne les chevaux ...

**Oui...**

...c'est énorme, donc il faut quelqu'un qui gère l'ensemble. Et le directeur m'a aussi posé la question. J'ai dit : « Ecoutez là non. Je ne vous parle même pas ici du bien-être mais j'ai pas d'affinités avec la logistique, je sais qu'il faut quelqu'un. Si vous me désignez, le faire je le ferais, mais là c'esst une punition. Je n'y tiens vraiment pas. »

Et voilà, il a trouvé une autre solution, il y a quelqu'un qui s'en occupe, je vais dire c'est très très bien comme ça.

Et là forcément, d'autant plus, quand on m'a dit heuu... il y avait ça, il y avait le bien être... je n'avais plus d'arguments donc ok.

Donc on m'a dit tu reprends le bien être mais on m'a dit ça genre une dizaine de jours avant ... avant le départ de ma collègue.

Oui, sauf que la dernière semaine du mois d'aout j'avais demandé un congé que je ne pouvais pas réellement déplacer. Donc on a fait la reprise – remise en à peu près je crois une demi-journée voire une journée complète mise plic ploc. Ce n'est évidemment pas l'idéal pour savoir où on en est dans les dossiers et pour savoir comment fonctionner correctement et bon... je dis :

- « bin tant pis, voilà c'est comme ça, est ce que je peux encore faire appel à toi quand tu seras partie pour si j'ai des questions ? »
- « Oui oui pas de problèmes ».

Bon ok, décembre c'est ok on se retrouve les manches, on découvre la fonction. Et puis, moins de quinze jours après heuu... nous tombe dessus une nouvelle mission à savoir le 127 bis, c'est ce qu'on appelle le centre administratif des transmigrants, où en fait la police dispose d'une aile du centre de transit à Steenokkerzeel mis à disposition par l'office des Etrangers pour mettre en place, donc partant de rien, un centre administratif des transmigrants c'est-à-dire en fait gérer les arrestations administratives de personnes en séjour illégal ; en séjour illégal dans le cadre de la transmigration parce qu'il y a des séjours illégaux de personnes qui n'ont pas leur papiers en règles, qui n'ont rien à voir avec un problème de transmigration. C'est donc mettre en place, un enregistrement heuu... administratif de ces personnes, donc des personnes que d'autres unités qui sont sur le terrain, des zones de police, des unités de premières lignes de la police fédérale, arrêtent sur le terrain et les aident en fait dans la gestion de l'identification de ces personnes pour que l'office des Etrangers puissent prendre une décision à leur égard. Une décision soit d'enfermement, expulsion ou relâche enfin peu importe ça c'est une décision de l'office des Etrangers.

.... Et ok, donc on doit gérer ça. On doit ouvrir ce centre dans un bâtiment qui ne nous appartient pas, dont le fonctionnement n'est pas du tout celui de la police, avec des procédures différentes heuu... certaines plus contraignantes d'autres moins. Un bâtiment qui n'est pas adapté non plus, en tout cas pas au boulot que nous allons faire et on nous demande au départ de réfléchir à la manière de l'ouvrir mais le dossier est sous embargo, on ne peut en parler à personne tant que le ministre n'a pas fait sa déclaration.

**Parce que la demande vient du Ministre en fait ? Ministre de l'Intérieur ?**

Ministre de l'Intérieur. Donc la demande vient d'au-dessus et comme les arrestations administratives, donc les arrestations administratives c'est tout ce qui est un trouble de l'ordre public, un problème de sécurité ou de salubrité publique. On ne peut pas dire non plus que ce n'est pas une mission de police

dans le sens où les arrestations administratives font partie de heu des missions de police. Et une personne qui n'a pas de papiers, de titre de séjour légal, de papier officiel, est en séjour illégal ; ça fait partie des missions de police de procéder à son arrestation. On ne peut pas non plus refuser en disant que c'est un ordre illégal, on ne peut pas mettre ça en place.

Le fait de travailler sous embargo c'est compliqué parce que ça implique que tant que le ministre n'a pas communiqué officiellement, on doit prendre contact avec des partenaires tout en leur disant on ne peut pas réellement discuter tout en mettant quelque chose sur pieds. Heureusement l'embargo n'a pas duré trop trop longtemps. Il y avait bien sûr des contacts au niveau de la direction mais en ce qui me concerne moi a fait appel à moi avec ma casquette bien être pour l'analyse de risques de ce centre. Et j'ai reçu la mission le vendredi en début d'après-midi, donc on était début septembre, une première réunion donc pour voir comment on allait vraiment mettre ça en place. Heuu tout en sachant que tout au départ, donc moi je reçois l'info le vendredi, que au départ le lundi qui suit donc juste après le weekend, donc rien n'est prévu sur place, on n'est même pas encore heuu.. si on a une ou deux personnes de la direction qui sont allées voir sur place à quoi ça ressemblait mais il n'y a encore rien qui est opérationnel, il n'y a pas d'ordinateurs, les locaux ne sont pas du tout adaptés et on nous demande soit disant d'accueillir enfin accueillir les premiers transmigrants le lundi qui suit.

Là on dit : « Non non, ok, là vous oubliez, ce n'est pas gérable. Heuu déjà on vous demande de nous laisser au minimum une semaine » c'est tout ce qu'on a pu arracher, on aurait aimé un mois mais non. C'était une semaine avant de d'ouvrir réellement le centre et, après ça une semaine test où on ne fonctionnait pas en 24h/24, c'était uniquement pour des opérations planifiées pour se donner le temps aussi de mettre tout en place, d'informer, de voir comment on allait fonctionner etc.

Waow, OK

**Tout en sachant que normalement l'analyse de risques doit toujours être faite avant la mise en place...**

Bien sûr.

**Et qu'elle sert évidemment à évoluer tous les risques possibles pour le personnel sur place, que ce soit au niveau ergo, psychosociaux, les dangers ...**

Voilà, les risques de maladies, protection heuu risques d'accident, de blessures, matériel, ... tous les besoins dans tous les risques qu'il peut y avoir pour une mission particulière.

Heureusement, on ne partait vraiment de zéro dans le sens où l'unité, donc en fait la direction de la sécurité publique avait reçu comme mission, il y ... je ne sais pas c'était un peu avant mon arrivée j'imagine dans le courant de 2016 peut-être 2015, justement de mettre sur pieds des équipes de traitement justement administratif de transmigrants, mais des équipes mobiles. Ce qu'on a appelé les MATA. MATA qui est en fait une abréviation où il n'y a pas l'équivalent en français MOBILE AFHANDELINGS TEAM VOOR TRANSMIGRANTEN EN ASILEZOEKERS. Donc, j'ai j'ai donné l'explication mais n'pas trouvé d'acronyme en français qui reprennent la même chose. Heuu.. un peu au hasard des choses, quand je suis arrivée dans l'unité, on m'a désigné comme dossier à gérer, le dossier MATA justement mais où il fallait tout construire, il n'y avait encore rien, moi j'ai juste pû mettre sur pieds enfin avec l'académie de police heu l'académie fédérale de police, mettre sur pieds le dossier d'agrément et c'est à peu près tout, j'ai reçu la gestion du personnel j'ai demandé à être déchargée du dossier en question. Mais, voilà, on avait déjà un embryon de, avec une analyse de risques déjà un peu réfléchie pour cette mission là mais pas finalisée, pas concertée, donc les syndicats n'avaient pas donné leur avis, le conseiller en prévention n'avait pas non plus donné un avis là-dedans, heuu enfin voilà, on avait quelque chose, on ne partait pas tout à fait de rien mais de toute façon ce n'était pas validé.

**Oui ...**

Donc heuu.... des premiers contacts pour établir une brochure sur les maladies infectieuses mas là non plus, pas vraiment validé, c'était encore en cours de. Bon d'accord, donc on s'est attelé à la tâche avec les moyens du bord. Ça veut dire une analyse de risques en urgence. Ce qui se fait normalement en partenariat, là je l'ai fait, soyons honnête, je l'ai faite dans mon coin heuu en une après-midi, une soirée, et elle a été envoyée à quelque chose comme dix heures du soir la veille de la grosse réunion avec les syndicats où on allait leur expliquer qu'il y avait une analyse de risques et qu'on allait faire la mission. Ça ne s'est pas très bien passé.

### **Ça ne leur a pas plu...**

Non. Donc, par la suite voilà, on a essayé de maintenir le dialogue le meilleur possible avec les syndicats mais en disant à mon niveau et du niveau du responsable du bien-être qui est à la direction, à ma direction générale, on ne se sentait pas concerné dans le sens où on faisait ce qu'on pouvait et du mieux qu'on pouvait par rapport à l'urgence qu'on avait. Et les syndicats s'en sont relativement vite rendu compte que on avait reçu la mission dans l'urgence, que on avait eu des pressions et que voilà on produisait ce qu'on produisait dans les délais qu'on nous avait accordé.

### **Et les pressions, elles venaient plutôt du ministre, ou de la direction ici ou les deux ... ?**

Beh, entre guillemets les deux mais la direction ne faisait, ne faisait en fait qu'appliquer la pression du Ministre. Donc la direction avait reçu la mission et devait l'exécuter, et une partie de l'exécution c'était veiller que les membres du personnel l'exécutent dans les conditions les meilleures possibles, compte tenu des circonstances. Donc voilà, en fait heuu, nous on était un maillon de la chaîne, c'était veiller à ce que les risques soient identifiés et puissent s'arranger pour les diminuer le plus possible voire les faire disparaître.

**Mmm...**

On n'a eu bien sûr plusieurs visites sur place des délégations syndicales qui se sont opposées à l'ouverture heuu... La première visite en fait des délégations syndicales, ça a été le matin de l'ouverture où en fait c'était une suite de la réunion de la veille où ils avaient dit : « on n'est pas d'accord de, on ne veut pas aller sur place » alors que c'est une obligation légale. On avait dit : « Ecoutez on peut l'organiser demain » « oui mais vous ouvrez déjà demain » « ça c'est pas un choix non plus de notre part » Donc voilà, visite préalable du lieu de travail à ... bin oui... Bien entendu, ils ont essayé de ne pas permettre l'ouverture, ça n'a pas marché.

### **C'est même passé dans la presse je pense...**

Oui oui en effet, il y a eu un article, probablement plus qu'un entre-autre. Il y a eu des piquets des syndicats. Maintenant voilà, c'est un centre. Ici, nous ne nous occupons que d'une aile de ce centre fermé, le centre fermé qui continue à tourner comme par le passé avec leurs procédures et tout. Donc, ; ils ne pouvaient pas non plus fermer l'accès au centre puisque ça n'a rien à voir avec notre accès à nous. Donc, il y a eu des piquets des syndicats de police devant le centre, mais entre guillemets des piquets plus de visibilité, ils ne barraient rien du tout parce qu'ils n'auraient pas su non plus barrer juste notre aile, ce n'était pas réellement possible.

On a quand même ouvert. On a continué à les, les entretiens et les réunions avec les syndicats. Il y a eu un appel des syndicats à faire descendre l'inspection heuu des lois sociales, donc l'inspection du travail sur place. Ce qui a été fait. Donc on a été également présent. Heuu..., alors, mon ..., assez peut être bizarrement, l'inspecteur du travail a fait un premier tour sur place où il a peut-être plus regardé entre guillemets les locaux en général et a fait des remarques par rapport aux sécurités incendies, aux procédures d'évacuation, mais pas grand grand-chose sur réellement les conditions de travail. Mais il faut dire qu'il n'avait pas non plus les documents en main. Donc, il a pu faire une constatation très très globale. Maintenant, est ce qu'il y a eu, ce n'est pas de mon niveau, et heu s'il a reçu des directives ou autre,

des pressions, je n'en sais rien. Mais voilà, il est arrivé dans un esprit semble t'il de conciliation où son but n'était clairement pas de fermer.

## **Oui**

Ou en tout cas, il ne l'a pas présenté comme ça. Où les syndicats étaient assez déçus en disant : « voilà il y a quand même pas mal d'irrégularités », il a calmé en disant : « voilà de ce que j'ai vu, oui, mais il n'y a pas de raisons de fermer immédiatement donc pas de fermeture d'urgence, mais je demande à produire tel et tel et tel documents ». Donc on a établi un calendrier de travail où on le rencontrait en interne avec l'Office des Etrangers donc avec la directrice du centre sur place. Heuu.. et puis après avec les syndicats pour remédier le problème. Donc nous, on continuait à travailler sur l'analyse de risques, sur la sécurité incendie, exercices d'évacuation, les maladies enfin à peu près tous les domaines qui pouvaient poser problèmes. On est toujours occupé.

## **Donc occupé actuellement avec cela ?**

Donc, le fait que cette ouverture se soit faite en urgence, pose d'énormes problèmes qui sont toujours effectifs à l'heure actuelle.

## **Et comment le, le personnel qui doit être envoyé là-bas a pris les choses, vu que c'était dans l'urgence ?**

Très mal bien sûr, parce que mauvaise communication, parce que mission, qui en fait même si c'est une mission police ; les gens qui sont arrivés chez nous c'est pour du maintien de l'ordre, donc quand ils ont signé chez nous, ils ont signé pour être responsable d'un poste de contrôle lors d'un rassemblement, ils ont signé pour faire des patrouilles par exemple lors d'une

manifestation de type festival, je prends les Francofolies, je prends Werchter, je prends Dours. Heu pour des foires donc de événements festifs type Foire de Libramont. Des événements sportifs comme la sécurité donc des périmètres et des accès du circuit de Spa Francorchamps quand ça a lieu. Donc ils ont signé pour des missions de ce type-là. Absolument pas pour gérer, quelque part un peu puisque là on est dans un centre fermé, dans un centre fixe, un peu comme des gardiens de prison dans une certaine mesure même temporaire ; mais comme des gardiens de prison pour des personnes en séjour illégal pour lesquels la seule chose que l'on a à leur reprocher c'est d'être là sans titre de séjour. Donc, qu'est-ce qu'on fait nous, on les arrête administrativement mais le seul but de cette arrestation c'est établir leur identité et attendre que l'Office des Etrangers prennent une décision les concernant. En fait, ces personnes ne sont pas des criminels. Mais par contre, on est obligé de les gérer et évidemment les unités qui sont sur le terrain, zones de police, unité de première ligne de la police fédérale, elles se disent et c'est d'ailleurs la communication du Ministre, c'est « ha il y a un centre fixe, ok, nous c'est plus notre problème tout ce qui est traitement administratif des transmigrants, on en retrouve sur le terrain lors d'opérations planifiées ...ouf... on ne fait plus rien, on prend contact et on amène tout au centre. » Oui mais, le centre il peut accueillir une capacité maximale en même temps de 44 transmigrants.

**Mmm...**

Donc, forcément on ne va pas gérer le problème de toute la Belgique. Il n'existe qu'un centre de ce type là, c'est celui qui vient de se créer et ... voilà... il ne va pas régler tous les problèmes. Se pose aussi la question, parce qu'on a un délai d'arrestation maximum légale de 24h. Ce qui veut dire que 24h, c'est tout compris donc à partir du moment où la personne est arrêtée administrativement. Mais elle est arrêtée, pas par nous, mais elle est arrêtée sur le terrain. Le terrain, ça peut être Bruxelles mais ça peut être aussi Zeebrugge ou ça peut être Arlon, donc en fait c'est toute la Belgique. Il y a une arrestation administrative sur le terrain, mais il y a des choses à faire aussi sur le terrain. La personne doit être fouillée, la personne est arrêtée

administrativement donc on doit ouvrir des documents, on doit ouvrir un procès-verbal, il n'y a pas mal de démarches à faire. Aussi celle de prendre contact avec nous, pour voir si il y a de la place et si ils peuvent venir amener quelqu'un. Mais après, il y a aussi évidemment tout le temps de trajet qui est comptabilisé dans les heures liées à l'arrestation administrative. Et, on reçoit comme ça, enfin c'est encore le cas à l'heure actuelle, on reçoit comme ça dans le centre des gens qui font déjà l'objet d'une arrestation administrative depuis ... 5 heures, 8 heures, 12 heures parfois 15 heures... et ils arrivent seulement dans le centre après 8 heures ou même 15 heures ... où là il n'y a encore rien qui a été fait les concernant. Si, ils ont eu une fouille.

**On n'a pas encore pris les empreintes, etc ? Niveau identification, rien n'a été fait ?**

Rien. Et après que heuu.. le processus d'identification se fasse même au centre en question, c'est seulement après que l'Office des Etrangers peut, donc reçoit le dossier et peut prendre une décision, donc peut examiner le dossier.

**Mais la décision doit être donnée dans les 24 heures ?**

Oui, parce que si on arrive à la fin des 24 heures et que l'Office des Etrangers n'a pas remis de décision, ne s'est pas encore prononcé ou que nous à notre niveau on n'a pas encore terminé la procédure d'identification ; peu importe ; la personne est libre.

Libre, ça veut dire, elle est relâchée. Relâchée donc, dehors, à l'extérieur et, alors dans le meilleur des mondes ça devrait être relâchée quelque part à l'endroit où elle a été, elle a été arrêtée administrativement, mais en fait ce n'est pas une option.

**Ce n'est pas faisable ?**

Un ce n'est pas faisable, deux, quand la personne est relâchée elle est libre d'aller et venir c'est-à-dire que quand on la sort elle est libre d'aller et venue donc en ce qui nous concerne elle est détenue dans le centre, le centre fermé

dans notre aile à nous indépendamment, donc ça veut dire quand on la relâche on la relâche devant le centre. Problème qui se pose aussi avec le centre lui-même bien entendu il a un accord avec le bourgmestre et avec la zone de police pour que les personnes qui sont là résidents du centre ne sont pas relâchés si elles en reçoivent un ordre d'expulsion, que leur dossier a été analysé, là ça ne dépend plus du tout de nous, que les personnes ne soient pas remises en liberté devant le centre pour éviter les problèmes d'ordre public, les nuisances Mais nous, on n'est pas tenu du tout aux procédures du centre. Nous c'est une obligation légale de devoir relâcher les personnes après 24 heures, peu importe qu'une décision ait été prise ou pas. Donc, ça occasionne aussi pas mal de frictions avec les membres du personnel du centre, la directrice en tête bien sûr, mais également la zone. Bien, on a expliqué voilà, on a expliqué dans quel cadre on travaillait, ce n'est pas un choix. La zone bien-sûr connaît le principe, si ce n'est qu'elle n'approuve pas du tout de faire face à ce problème d'ordre public dont elle n'est pas responsable au départ à part que le centre se trouve sur son territoire.

**Et je suppose que les gens, enfin les collègues qui doivent travailler dans le centre, c'est 24 heures/24 et 7 jours/7 ?**

Oui.

**Donc, c'est quand même une grosse charge de travail en plus finalement...**

Enorme.

**En plus de tout ce qui est match de foot, festivals, ... Tous les autres services qui continuent à être présents ?**

Oui, bien que ce ne soit pas une de nos missions prioritaires. Nos missions prioritaires sont celles où on engage des spécialités, heu que ce soit les cavaliers, les arroseuses, les équipes lock-on, les équipes d'arrestations, enfin bon on ne va pas comment dire détailler toutes nos spécialités parce que ce n'est pas vraiment le but, mais nos missions prioritaires ce sont d'abord nos

missions spécialisées, et puis de toute façon les missions de maintien de l'ordre en général donc les services d'ordre les patrouilles mais liées au maintien de l'ordre. Ceci c'est une mission qui nous est arrivée aussi mais une mission non spécialisée, en fait mission ... bien sûr on gère le centre... mais en fait la mission d'arrestation administrative et le traitement de quelqu'un qui est en séjour illégal c'est une mission de police de base. Donc n'importe quel service de police de première ligne est capable de remplir cette mission-là. Et a normalement soit le fonctionnement pour le faire soit peut faire appel à. Donc, ce n'est pas une mission prioritaire et ça nous prend une capacité monstrueuse et en fait, ça le devient dans les faits.

**Mmm...**

C'est-à-dire que les membres du personnel travaillent en shifts, donc en pauses et travaillent donc... Au départ on a prévu deux pauses deux pauses de douze heures, si ce n'est que là comme le centre doit continuer à fonctionner, c'est une reprise / remise, donc une relève mais sur place. Donc, en fait les pauses de douze heures devenaient vite des pauses de treize, quatorze, parfois quinze heures. Ce qui est complètement ingérable. Trop de fatigue pour les membres du personnel, trop de danger, puis alors .. non. Bien entendu, les syndicats ont protesté sur cette base là et avec raison. Donc, on n'a pas eu le choix, il fallait passer en trois pauses. Donc ici, on fait trois shifts d'environ 8 heures avec en un chevauchement pour être sûr que les missions continuent car quand on a des transmigrants, soit qui sont sur place et dont on doit continuer le traitement administratif, soit que l'on doit surveiller, on ne peut pas dire : « Ecoutez on arrête tout parce que la relève n'est pas encore là »

[Rire]

Pas possible. Donc en gros, tant que la relève n'est pas là, le personnel sur place continue à assurer. Donc ça signifie quoi ? Trois pauses et nous on assure, ça c'est la théorie, on assure la partie technique. Donc, vraiment l'identification technique, donc prendre les empreintes de l personne, rédiger les documents techniques donc sur ordinateur et autre, et les contacts avec

l'Office des Etrangers et la coordination du centre. Il y a donc d'office une personne de DAS donc sécurité publique qui coordonne le centre. Et en théorie toujours, il y a un groupe de personnes qui viennent nous aider pour tout ce qui est surveillance. Surveillance ça veut dire quoi, ça veut dire les fouilles des transmigrants qui arrivent, ça veut dire le placement dans les différentes cellules, identifiés par le coordinateur. Ça veut dire leur apporter les repas. Bien qu'on ne soit pas dans une mission policière, on est dans une situation un peu particulière où c'est une firme externe qui livre les repas mais les membres de l'office des étrangers n'ont pas accès à notre aile. C'est une aile police, identifiée comme centre de détention, n'y ont accès que les personnes autorisées, pas les membres du centre. Ça fait partie des problèmes que l'on doit encore régler, comment on fait pour la distribution des repas. Pour l'instant, c'est l'équipe de surveillance donc l'équipe d'appui qui le fait. Heu, c'est également l'équipe d'appui qui distribue les couvertures si ils demandent une couverture ^pour la nuit. Donc, ils doivent également après heu ramasser les couvertures, on demande aux migrants de le faire, mais bon rassembler les couvertures pour aller les faire laver. Malheureusement les migrants, ils dorment dans des conditions très difficiles sur le terrain etc etc. Ils viennent de pays où les conditions d'hygiène ne sont pas idéales, donc les couvertures doivent être aussi désinfectées.

**Et risques de maladies aussi, pour les collègues, en prenant ces couvertures, en ayant contact avec eux ?**

Ca aussi, ils ont des mesures de protection de contact dans le sens où ils ont des gants, ils ont des masques, ils ont des lunettes, des salopettes de protection, mais enfin malgré tout.

Voilà, le risque est là. On ne dit pas qu'il est immense.

**Mais il y a toujours un risque...**

Il y a toujours un risque qui forcément puisque là c'est un centre spécifiquement pour les transmigrants, le risque est un peu plus important dans le sens où le public qui est présent là-bas est d'office un public qui est

dans des conditions plus difficile. C'est un peu comme si ce centre là au lieu de traiter des transmigrants traitait des sans-abris. Les sans-abris dorment dehors heu, ils sont aussi confrontés plus aux maladies et encore, un sans-abri chez nous n'est peut-être pas confronté aux mêmes maladies que quelqu'un qui vient d'un pays heu d'Afrique ou d'un pays du moyen orient heuu... peut ramasser sur place de par l'environnement.

**Mmm...**

En gros c'est la faute de personne mais c'est un fait. Voilà.

Cette équipe là-bas c'est l'équipe qui aussi assure les besoins primaires ; c'est-à-dire les transmigrants sont en cellule, donc la cellule est fermée à clé, la cellule ne comporte pas de toilette, donc chaque fois qu'ils doivent aller à la toilette ils frappent à la porte et c'est quelqu'un de heu l'équipe de surveillance qui doit les sortir, les accompagner aux toilettes et les ramener dans leur cellule quand ils ont fini. Bon, ça au départ ce n'est pas DAS qui doit s'en occuper, maintenant si le service, ce qu'on appelle les CIK donc le corps d'intervention qui font un boulot similaire au nôtre mais dans les différents arrondissements. Donc ils font aussi des missions de maintien de l'ordre normalement.

**Mais non spécialisé ?**

Non spécialisé. Eux, ils n'ont ... il n'y a pas parmi eux heu des des arroseuses, il n'y a pas de cavaliers, donc ce sont toutes les missions d'infanterie on va dire ça comme ça de maintien de l'ordre. C'est eux qui nous fournissent cette équipe de surveillance. Et donc, on leur demande en fait des missions, des missions de police standards.

**Oui...**

Je parle de la fouille, je parle de heu d'escorter quelqu'un heu d'un endroit à un autre, de bien sûr une mission de police standard, la distribution des repas n'a rien à voir avec une mission de police standard. Mais finalement, une

arrestation administrative, c'est la même qui pourrait se trouver heu dans une zone de police...

### **Dans une zone de police classique...**

Classique donc finalement c'est une mission de police de base. C'est donc, c'est une équipe du CIK qui vient nous renforcer pour ça. Par contre, quand ils ne savent pas livrer, ils n'ont pas le personnel, pas la capacité ; c'est également DAS, notre direction qui livre en plus de l'équipe technique, qui livre cette équipe de surveillance. Oui mais, ça signifie que déjà l'équipe technique c'est environ 8 personnes, l'équipe de surveillance c'est également 8 personnes ; donc ça veut dire qu'en trois shifts donc il faut prévoir chaque jour, pour nous si on ne livre que l'équipe technique 3x 6 à 8, normalement 8, donc 3x8, enfin pour l'instant c'est 6 mais on se rend bien compte que c'est un peu compliqué, donc considérons même que c'est 3x6, donc 18 personnes par jour rien que pour l'équipe technique. Et si en plus, l'équipe de surveillance vient à manquer ou ne savent pas livrer, c'est potentiellement 1 à 3x8 personnes de surveillance. Donc c'est énorme en capacité ce que ça nous prend. Et alors au niveau des membres du personnel, beh ils, ils ont... ils ont reçu la mission qu'ils n'avaient pas demandé, donc pour laquelle ils n'ont pas signé mais qu'ils doivent effectuer en ayant très peu d'information sur les maladies contagieuses donc ce qu'ils risquent ; ne sachant pas réellement au niveau des mesures de protection, comment se protéger de façon efficace et réellement à quels risques ils sont exposés.

**Comme tout a été tellement fait dans l'urgence, finalement aucune ... petite formation n'a été donnée pour les informer ne serait-ce qu'une information qui n'a pas pu être donnée pour savoir comment mettre le matériel, comment se protéger, quels sont les signes de certaines maladies, les premiers symptômes pour que ce soit pris au plus vite ...**

Voilà.

Heuu.. comment ... et alors même pour leur quotidien, ça un des points principaux, autre point principal est au niveau de leur travail réellement ;

même une formation sur ce qu'ils allaient devoir faire, parce que on ne peut pas dire que les gens de chez nous étaient tous formés ... j'ai parlé du dossier d'agrément MATA avec la formation MATA, même ça on avait formé une toute petite partie de nos membres du personnel, mais ce n'est même pas adapté à ce qu'ils font pour l'instant.

**A la limite, il n'y a que les personnes qui venaient auparavant de zones de police et qui ont déjà fait ça dans leur zone de police qui, eux, savent comment ça fonctionne finalement ?**

Oui, c'est tout à fait ça. Donc aussi, grosse inquiétude au niveau des membres du personnel de se dire, on arrive là-bas sans savoir quel est le travail, ce qu'on doit faire, comment on doit le faire. Il y a un coordinateur qui, parfois, est dans le même cas qu'eux, on va dire, il ne sait pas trop bien quoi leur donner comment leur donner les instructions, comme briefing au départ ; heuuu dans des conditions d'hygiène pas toujours très bonnes mais ils ne savent pas non plus exactement ce qu'ils risquent et comment se protéger ; heuu où on leur dit beh voilà les repas vous devez prendre votre repas avec, mais tout simplement pour pouvoir continuer à bénéficier de la prime repas parce que il y a des repas qui sont prévus pour les migrants, on pourrait prévoir des repas pour les membres de notre personnel aussi mais alors dans ce cas-là ils perdent leur prime repas. Mais donc en gros on leur dit : « on prévoit des repas pour les migrants mais pas pour vous », même si il y a d'autres raisons derrière, mais le message global est celui-là. Heuuu... jusqu'il y a peu ils avaient un local de repos, tout petit pour 16 personnes, même si ils n'y étaient pas tous en même temps, mais potentiellement c'était possible ; alors que le grand local qui au départ était une cafétéria a dû être transformée en local de transit où les transmigrants qui arrivent sont mis en attendant d'être fouillés et placés en cellule, et à côté de ça on a 16 personnes qui travaillent là-dedans minimum 8 heures, qui sont réduits à un local de repos qui est censé être leur local de repos, leur local de loisir et leur local de repas heuu tout petit, qui n'est évidemment pas du tout adapté. On a maintenant, en aménageant un peu, on a réussi à transformer pour leur permettre d'avoir deux locaux de repos, mais dedans par exemple, ils n'ont

même pas encore un fauteuil. Or, s'il n'y a pas de migrants ou que le travail est terminé, beh mettons que ce soit de nuit ou de jour, plus souvent de nuit ... allez vous reposer un peu sur une chaise heu simple, une chaise en bois ou même une chaise en plastique pendant 8 heures ou même pendant plusieurs heures, ce n'est pas des conditions correctes pour travailler. Heuu... les toilettes, ils ne peuvent pas évidemment, on ne va pas les faire utiliser les mêmes toilettes que les transmigrants...

**Non...**

... Or, les toilettes dans l'aile police, il n'y a que des toilettes, une sorte de toilettes on va dire ça comme ça, il y en a plusieurs mais il n'y a que celles qui sont là pour les transmigrants. Donc, ils doivent aller dans leur toilette à l'extérieur, la toilette qui est mise à disposition, c'est UNE.

**Pour tous les collègues ?**

Pour tous les collègues. C'est évidemment totalement insuffisant. Les transmigrants, on ne sait pas leur donner de douches. Le local de douches, est pour une question aussi de pouvoir travailler, a été transformé en pièce pour gérer le... les effets personnels des transmigrants, donc de stockage on va dire ça comme ça. De toute façon, je vais dire que d'une part ça ne fait pas partie de nos missions, mais surtout se pose le problème de s'ils prennent leur douche, il doit y avoir une surveillance, mais après il faut leur fournir bien entendu du savon, il faut leur fournir un essui, heu et puis après les douches, il faut les nettoyer, il faut les désinfecter. Heu.., tout ça heu je vais dire, on n'a pas su le mettre en place, ça ne fait pas partie de nos missions, et soit dit en passant, aucune zone de police ne fait ça lors d'arrestation administrative. Pourtant, ce serait beaucoup plus confortable, à la fois pour nos collègues et pour les migrants en eux même. Mais voilà, pour l'instant on ne sait pas l'organiser et ça ne fait pas partie non plus de nos missions. Heu ça, tous ces problèmes-là sont encore à l'heure actuelle bien présents. On n'a pas de solutions, pour l'instant non plus pour tout ce qui est médical à savoir transmigrants ou un membre du personnel qui se blesse sur place, qu'on doit transporter à l'hôpital parce que son état le nécessite heuuu un transmigrant

qui doit prendre des médicaments, qu'est-ce qu'on peut lui autoriser ou pas autoriser à prendre, on n'est pas médecin mais on n'a pas encore de possibilité de recourir à un médecin ; les seuls recours qu'on ait pour l'instant c'est le recours que tout policier a, c'est-à-dire réquisitionner un médecin, donc procès-verbal, frais de justice, parce qu'il y a la réquisition, mais on n'a pas encore d'autres solutions pour l'instant. Nettoyage des locaux ? il y a une firme qui vient pour le centre. Il y a une firme qui vient sur place, ça c'est convenu, à priori tous les jours, mais soumis à autorisation dans le sens où si on est en train de traiter des transmigrants, on ne va pas laisser du personnel d'une firme externe venir nettoyer tel ou tel locaux, ce n'est pas gérable, mais en même temps ils ne sont pas là non plus pour nettoyer la nuit, donc en urgence pas, ils ne viennent pas le weekend, ils viennent une fois par jour. Donc, plein de problèmes qui sont encore liés, qui sont liés à ça et pour lesquels on n'a pas encore de solution.

**Et au niveau du personnel, comment se traduisent ces tensions justement par rapport à tous ces problèmes, toutes ces inquiétudes ?**

Evidemment, par des coups de gueules, que ce soit en direct, par mail, par les groupes de communication, on a un groupe de communication facebook privé heuu... ça se traduit là-dedans aussi. Mais aussi de façon plus concrète et plus perverse quelque part par un absentéisme qui explose, des jours de maladie, heuu... ce qu'on appelle les baaldag donc des jours de carence, si ce n'est que les jours de carence comme on peut en prendre maximum quatre par an heuu ...

**Ça limite ...**

Oui c'est très limité, et de toute façon ce n'est pas en se suivant ; voilà ça arrive mais ce n'est pas... je dirais marginal ; mais les jours de maladie ont explosé. Et bien entendu, manque de collégialité puisque quand quelqu'un est malade, la mission doit continuer à être assurée donc, soit le service fonctionne en effectif réduit donc plus de difficulté pour les collègues sur place, soit on met quelqu'un d'autres pour remplacer le collègue absent.

**J'ai entendu qu'il y avait aussi des tensions entre cavaliers et non cavaliers, des rumeurs comme quoi les cavaliers eux n'y vont jamais et les cavaliers eux disent « non, ce n'est pas vrai on y va quand même », et donc heuu... ?**

Ça c'est heuu... effectivement, c'est une rumeur et entre guillemets ce n'est pas qu'une rumeur, dans le sens où le principe global de notre unité c'est de donner priorité aux spécialités. Les cavaliers c'est une spécialité de cavalier donc une spécialité à cheval et en effet, il est prévu que les spécialités aient priorité sur les missions non spécialisées, ce centre-là étant une mission non spécialisée. Donc déjà, je dirais de facto, on a une différence de traitement vu que c'est une mission non spécialisée donc on va privilégier les non spécialisés. Ce qui pose bien sûr un problème d'équité, d'équilibre etc.

**Parce que finalement, pour les spécialités, les non spécialisés s'ils veulent passer un brevet ils en ont la possibilité, c'est un choix aussi de ne pas forcément passer de brevets ?**

Alors, pour certains oui.

**Il y a aussi une question de timing pour certains je pense...**

Pour certains oui, mais pas pour tous. C'est-à-dire que oui en effet, pour certains c'est un choix de rester non spécialisés. Heuuu parfois pour des raisons qui sont peut-être non avouable mais bon c'est leur choix, pour certains c'est leur choix. Pour d'autres, ils se sont portés candidat pour une ou plusieurs spécialités, mais ils sont parfois sur liste d'attente, ou il y en a assez dans le peloton dans lequel ils sont donc il n'y a pas de besoin, ou heuu.. Il n'y a pas de formation qui est organisée à ce moment-là, ou ils sont peut-être candidat pour une ou deux spécialités mais pas les autres, ça reste bien entendu un intérêt individuel où tout le monde n'a pas envie spécialement d'être dans une arroseuse ou tout le monde n'a pas envie d'être sur un cheval.

**Oui.**

Et donc, à partir de là, il y a des gens qui sont arrivés dans l'unité, on a eu un arrivage massif heuu.. début 2016 heuu de gens venant des CIK dont on parlait donc mission similaire à la nôtre, qui sont venus entre autre pour les brevets, les fameuses spécialités, ils sont venus également pour le rôle de garde qui leur permettait des horaires qui leur convenaient peut-être plus car on a des gens qui viennent de très loin ; et qui se sont dit je viens ici parce qu'en plus je pourrai passer certains brevets pour des spécialités. Donc, ils s'inscrivent. Heu on est ici, je vais dire, presque trois ans plus tard, on va dire deux ans et demi à la grosse louche, où pour certains ils en sont toujours au niveau 0, c'est-à-dire qu'ils sont toujours candidat mais pour des tas de raisons que je ne connais peut être pas, ils n'ont peut-être pas encore pu passer l'un ou l'autre brevet et donc ils se retrouvent avec une frustration énorme en disant : « non seulement on n'a pas les missions de maintien de l'ordre, donc je n'ai pas ce pourquoi j'ai signé et en plus je suis venus pour les spécialités, et même celles-là je ne peux pas les avoir, donc je ne peux pas me former. On me dit que je ne veux pas devenir spécialisé, donc que je dois assumer mon choix de faire des missions peut être moins sympa, mais en fait, ce n'est pas un choix de ma part c'est que je n'ai pas l'occasion de me former dans les spécialités. » Et alors, d'autres part pour les cavaliers en particulier, le problème de la spécialité cavalier en particulier c'est qu'ils travaillent avec un être vivant, c'est un cheval. Et le cheval a des besoins. On ne peut pas dire comme une arroseuse, bah si on ne la fait pas tourner, on la laisse au garage, on s'arrange peut-être pour que la batterie ne se vide pas, mais ça s'arrête là. Un cheval, on ne peut pas laisser au boxe en se disant on n'en n'a pas besoin on le laisse là. Non. Il doit travailler. Et il se fait que, de par un historique de la police fédérale, de savoir si on gardait la cavalerie ou pas ; à l'époque parce que maintenant elle a fusionné avec une autre unité pour devenir la Direction de la Sécurité Publique, a avait en fait on a toujours un déficit énorme en cavalier donc pas assez de personnel pour assurer les missions dont on a besoin. Donc en fait, on a peut-être les chevaux mais pas le personnel pour les monter.

**Donc, finalement eux ne se retrouvent pas forcément au 127 bis, mais ce n'est pas de leur volonté, c'est parce qu'ils ont déjà trop de boulot dans leur domaine cav ?**

Donc, ils ont énormément de boulot dans leur domaine, parfois beaucoup plus qu'il n'est raisonnable et en même temps comme on en a besoin dans ce domaine-là, on ne va pas les mettre dans un domaine non spécialisé où on pourrait mettre d'autres personnes, donc ça provoque beaucoup d'inégalités bien entendu et donc énormément de tensions ... plus spécifiquement dans la spécialité cav par rapport aux autres spécialités.

**Et, concrètement, elles se traduisent comment ces tensions entre, entre groupes ?**

Oh... ça se traduit par des rumeurs bien entendu. Probablement, heu je ne suis pas au courant de tout non plus, des rumeurs, attaques ; le fait que notre directeur soit au départ le directeur de la cavalerie, donc après l'unité à fusionner, mais qu'il soit un cavalier fait que « ha beh oui le directeur favorise les cavaliers », donc il les défend, il protège, il leur évite les missions de « merde » qui sont assurées par tous les autres. Les cavaliers, pour l'instant c'est un fait au niveau de la planification il y a toujours une planification pour les cavaliers et une planification pour les non cavaliers. Alors que les spécialités, il n'y a pas que les cavaliers mais au niveau de la planification, cette distinction-là est encore bien présente. Visiblement, ce n'est pas un choix dy directeur mais attendant dans les faits, ça n'a toujours pas bougé. Et on sent bien que souvent, quand on parle de formation, quand on parle de journée d'entraînement, quand on parle de recyclage pour le tir, pour la maîtrise de la violence, c'est souvent les besoins des cavaliers et les besoins de tous les autres toutes spécialités confondues ou non spécialisés. Donc là, ça polarise encore évidemment les tensions.

**Et le directeur ou la direction, est ce qu'ils essaient de communiquer, faire quelque chose pour faire passer le message de pourquoi ils agissent comme ça et quel est le but ? Pour que les gens comprennent peut-être**

**un peu mieux, ce qui pourrait éventuellement peut être apaiser un peu les tensions ?**

Il y a de la communication, maintenant, la communication même depuis avant que je sois arrivée dans l'unité, donc on remonte à avant décembre 2016 ; heu la communication a été identifiée comme étant un gros problème au niveau de l'unité donc problématique dans tous les sens du terme. Donc, manque de communication, manque de communication adéquate, de la façon de communiquer. La direction en est consciente, mais je dois dire qu'entre mon arrivée et maintenant je ne vois pas énormément d'évolution au niveau de la communication.

**Et c'est plutôt, ça vient plutôt de la direction ou de tous les niveaux, dans tous les sens ?**

[...] De la direction, je dirais peut-être d'abord dans le sens où c'est la direction qui doit donner les explications, la vision, pourquoi heu donc là il y a une grosse demande, un gros besoin heuu... Je ne peux pas dire qu'il y ait beaucoup de communication non plus de la part d'autres services sur ce qu'il faut faire heuu... Alors, il y a une communication par mail, mais OK pour un commandant de peloton qui a aussi une partie administrative à gérer pas de soucis, il a un bureau, il a un pc mais un inspecteur qui est sur le terrain, qui se trimbale des horaires parfois pas possibles, il va peut-être venir oui à l'unité, il aura peut-être si il y a un pc de libre parce qu'il n'y a pas de pc attribué, il aura peut-être l'occasion d'aller sur un pc, il va d'abord regarder son horaire heuuu et on leur demande, on leur dit, on le répète qu'ils ont une boîte mail, que les communications officielles et importantes passent par mail et qu'ils doivent les regarder, mais pour eux c'est oui si j'ai le temps peut être. C'est une boîte mail de police, donc professionnelle même si maintenant le système leur permet d'avoir accès aussi en dehors ; donc n'importe quelle connexion internet aussi de chez eux s'ils le souhaitent ou sur le terrain, ce n'est pas pour ça qu'ils le font, et entre guillemets à leur niveau on ne peut pas non plus les y obliger. Ils n'ont pas de devoir de coordination par rapport aux mails et, oui on peut comprendre qu'ils ne souhaitent consulter leurs

mails que quand ils sont au bureau. Maintenant, voilà, ça reste leurs mails officiels donc ce qui veut dire qu'il y a des communications qui de par la spécificité de l'unité, les horaires qui sont complètement différents, de tas de spécialités, de gens qui sont envoyés partout dans le pays et donc qui ne se croisent parfois même pas, on est obligé de d'utiliser ce vecteur là comme vecteur, peut-être pas unique, mais principal de communication officielle.

**D'autant plus que les horaires changent très régulièrement en fonction des priorités, de terrain, de service.**

Oui, parce que selon la spécialité, les priorités, heu les besoins, on peut avoir des membres du personnel qui commencent à toutes les heures du jour et de la nuit. Qui finissent, en fonction du terrain heu pas forcément à l'heure prévue. Heuu et qui viennent de partout, on peut les envoyer aussi bien à un match de foot à Gand que au fameux centre administratif des transmigrants à Steenokkerzeel, que pour une patrouille autour des Lacs de l'Eau D'heure pour les cavaliers. C'est out et n'importe quoi sur tout le territoire. Donc, c'est extrêmement compliqué chez nous la communication est extrêmement compliquée. Maintenant, on s'est rendu compte aussi, enfin moi c'est un problème que j'ai soulevé mais je ne suis pas la seule à l'avoir soulevé, le mail c'est bien mais c'est insuffisant. On a des valves, ça a l'air archaïque presque comme mode de communication. Mais un membre du personnel, ce n'est pas son premier réflexe d'aller sur l'ordinateur, tandis que si on a des valves qui se trouvent dans notre cafétéria, dans les locaux de repos, beh ils passent devant donc si on met un nouveau document, ils vont regarder, ils vont jeter un coup d'œil.

**Ils vont le lire.**

Un de leur moyen de communication, qui est parfois un défouloir aussi, c'est ce fameux groupe privé facebook. Mais, ils vont aller à la limite, mais si ils sont inscrits, tout le monde n'y est pas, si ils sont inscrits ça va être un de leur

vecteur et voir tout de suite si il y a des nouvelles. Mais ce n'est pas là qu'on va diffuser l'info officielle en même temps.

**Il y a un peu un décalage entre la direction, comme s'il y avait une barrière invisible entre la direction et les opérationnels ?**

Quelque part oui.

**Et c'est une volonté de la direction ? A ton avis.**

Non. Absolument pas, et ce qu'on doit faire, c'est travailler à la faire sauter. Parce que c'est toujours le problème de ..., même dans d'autres services de police, la direction c'est le soleil et le staff dans sa tour d'ivoire et le reste du personnel qui n'est pas au courant.

**Surtout qu'ici ils sont dans un petit bloc qui est séparé.**

Pour une bonne partie des membres de la direction oui, parce que c'est une direction qui a tellement grandi que ce n'était plus possible au niveau des locaux de garder tout le monde dans le même bâtiment. Donc, en effet, la plupart des services directement liés à la direction sont partis dans l'autre bloc. Ce qui reste de services peut être liés à la direction ou à la direction de manière intermédiaire je dirais, qui restent dans le bloc principal qui en plus n'est même pas le seul bloc où les membres du personnel ont leur vestiaire puisque on a un troisième bloc où la plupart des membres du personnel non spécialisés, je dirais, ont leur vestiaire mais où il n'y a que les vestiaires et un local de repos.

**Et plus la cellule formation qui est encore dans une autre caserne.**

Exacte, donc ça on a dû, là aussi par soucis d'espace parce que ce n'était plus gérable, on dû déménager tout ce qui est de la cellule formation ; donc tant la partie administrative, donc les inscriptions etc., que la partie pratique, donc les moniteurs tir, self défense ; on a dû les déménager là même plus dans le même quartier mais dans le quartier d'à côté. Ok Ils sont près de leur heu locaux d'entraînements, donc le dojo, salle de sport etc Mais n'empêche, ils

sont assez loin de nous physiquement et heu de ce qui est la direction donc dans le bloc ici, ne sont plus que les commandants de peloton. Donc, chaque officier, les commissaires qui sont en charge d'un peloton sont dans ce bloc-ci, plus aussi éventuellement certains services plus administratifs qui ne dépendent pas forcément directement de la direction.

**Et toi, tu penses qu'avec ton peloton, tu as une meilleure communication avec eux ou bien heu les gens ont comme si ils faisaient un amalgame : « tous les cp c'est la même chose, on ne leur parle pas » ?**

Non, moi je, j'ai, c'est peut-être un peu un hasard, je trouve que j'ai un chouette peloton. Donc heuu..., c'est des gens volontaires, c'est pas le genre de peloton par exemple où on va avoir des maladies à la pelle en protestation, c'est pas le genre. Ils vont faire part de leur mécontentement, mais il y a une collégialité qui est bien présente dans le peloton. Et pour moi, la communication c'est un truc essentiel. Et je remarque qu'elle n'est pas suffisante. Je leur dis, attention comme je ne monte pas forcément de service avec eux tout le temps, je leur dis aussi quand je monte avec vous, vous aurez les infos pendant le briefing parmi les autres infos. Maintenant, je vois bien aussi que si je fais un service de garde de jour, ce qu'on appelle le feres jour, donc la réserve fédérale qui est notre permanence, si je commence le briefing donc au départ c'est l'appel donc début de service 07.00 hrs, donc je vérifie si tout le monde set présent puis je commence mon briefing, je le commence évidemment pour dire si il y a des missions etc. S'il n'y a rien de particulier ou rien d'urgent, j'embraie sur toutes les autres communications. Parfois, je ne les ai pas vu pendant dix jours, donc c'est le seul moment où je les vois en groupe et encore je ne les ai pas tous. Donc je leur transmets, parfois, pas mal d'infos en une fois. Et je vois bien que là quand ça commence à durer un peu et que l'on est, genre trois quart d'heure après le début de service, donc il est huit heure moins quart, je vois qu'ils commencent à s'agiter sur leur chaise, ils en ont marre, la plupart ils viennent de loin, ils n'ont peut-être pas déjeuné, si il n'y a pas de missions ils peuvent peut être déjeuner au mess mais le mess est ouvert jusque huit heure et demi, mais là on voit bien que en gros « abrège parce que là on a faim on a envie de faire autre chose ... » Bon. Et en même

temps, ils sont en demande d'infos. Donc, moi je leur dis, les infos je les envoie par mail, entre guillemets c'est facile je peux envoyer à tout le monde en une fois. Alors là c'est variable, il y en a qui regardent leurs mails régulièrement, d'autres pas heuu... mais ils le savent, et les gradés savent qu'ils ont aussi un rôle de relais de l'inf. Il y a des infos que je ne fais passer qu'aux gradés et c'est volontaire mais tant que je peux, je dirais, je fais passer l'info à tout le monde, pour que les gens soient au courant. Et, là aussi j'essaie de faire le point, même si je ne monte pas avec eux mais que je sais qu'ils sont de garde ensemble et que ce n'est pas moi le responsable ce jour l, j'essaie s'ils n'ont pas de mission de pouvoir les réunir pour pouvoir faire passer l'info. Mais, ça reste relativement partiel.

**Et, tu ne penses pas que c'est aussi ton type de management qui fait que, justement tu as peut-être une meilleure communication au sein de ton peloton, donc de ce fait là comme ton management leur convient peut-être mieux, ils sont peut-être plus impliqués, ils se sentent plus soutenus et heu résultat ils sont moins absents ?**

Il y a peut-être de ça.

**Tu mets quoi en place, toi, comme type de management ? Comment tu pourrais le décrire ?**

[...] Moi je dirais, je suis plus, je ne parle pas de .... En fait, j'ai deux types de management. Parce que on est obligé de s'adapter aussi au terrain. C'est-à-dire, on ne peut pas avoir le même type de management quand on est en bureau comme ça, même si on est en permanence mais qu'il ne se passe rien, ou quand on est sur le terrain, que ça pète et qu'il faut réagir. Donc là, il n'y a pas le choix.

Voilà, là malheureusement, il n'y a pas le choix et c'est un management purement directif. C'est : « la mission c'est ça, je te donne l'ordre de faire ça et ça ne se discute pas. Si tu veux discuter, éventuellement tu peux me faire part d'un point ou l'autre. Mais de toute façon si ça pète, on discutera après ». Et je prends la responsabilité, de faire éventuellement des erreurs, j'assume.

**Mais tu es quand même ouverte au dialogue ? Même parfois si c'est après, en fonction donc de la situation du moment, si c'est une situation d'urgence, bon on la gère différemment aussi ; mais tu es quand même toujours ouverte au dialogue ?**

Oui, parce que moi, d'abord je pars du principe que je n'ai pas la science infuse à la base. Heuu surtout au niveau maintien de l'ordre, moi j'ai une expérience au maintien de l'ordre qui est mon expérience issue directement de ma formation, mais comme je suis passée par d'autres services entre temps, elle est un peu loin, ça c'est un fait ; Et dans la pratique, même si j'ai fait du terrain, au DVI par exemple et en zone mes stages et tout qui étaient plutôt de la police de base, je ne peux pas dire que j'ai une x-expérience très très large en maintien de l'ordre non plus. Donc, Je ne prétends pas du tout savoir forcément la meilleure façon de réagir, j'assumerai ma responsabilité, mais je ne prétends pas avoir la meilleure façon de réagir sur le terrain. Donc à partir de là, moi je vais me retourner vers mes inspecteurs principaux, mes gradés heuuu ou ou l'un ou l'autre spécialiste en fonction, où je vais leur demander leur avis. Voilà, de toute façon si ils ne sont pas disponible ou si je dois prendre une décision, je le prendrai en fonction de et j'assumerai. Ça c'est le terrain.

**Tu évalueras le risque quand même, en leur posant la question. Si tu es sur le terrain et qu'il y a une urgence, si tu as quelqu'un de compétent, tu lui poseras la question ?**

Ha voilà, soyons claire, moi je préfère qu'on fonctionne ensemble et que la mission soit un succès, même si j'ai dû demander, parce que par manque de connaissance, manque de pratique, j'ai dû demander à un ou plusieurs de mes gradés, moi je préfère qu'ils me disent : « Commissaire non, on ne va pas faire comme ça, moi je propose ça, ça, ça ... ». Moi, je préfère suivre ce qu'il me raconte parce qu'il a déjà une bonne connaissance du terrain plutôt que d'aller me ridiculiser ou pire de les mettre en danger. Parce que tout simplement j'ai voulu faire le grand jacques et dire c'est le responsable. La responsabilité ça ne veut pas dire savoir mieux que tout le monde. C'est aussi

pouvoir s'appuyer sur ceux qui ont une meilleure connaissance. Et moi j'estime qu'il n'y a pas de honte à ça.

Par contre, au niveau bureau, là j'ai un management beaucoup plus ouvert. Moi je suis plus du style participatif, c'est-à-dire que si on a une mission qui ne demande pas d'envoyer toutes les forces, beh c'est ok, est ce qu'il y a des volontaires. Et s'il faut désigner, je ne vais pas moi désigner parce que je ne les connais pas assez parce que pas assez travaillé avec eux, donc je ne vais pas aller désigner directement. Moi, je vais demander à mes gradés et leur dire écoutez, entre guillemets je leur refile la patate chaude dans le sens où je leur refile la responsabilité de désigner, mais pas pour dire assumez c'est votre job mais surtout parce qu'ils les connaissent mieux. Donc, c'est peut-être l'occasion de dire un tel et un tel. Il y a peut-être aussi un volontaire mais s'il n'y a pas de volontaires, il faut désigner. Soit, ils savent mieux qui est plus à même de remplir la mission ou expérience, ou formation ou quoi. Soit simplement, c'est une mission pas agréable et un tel, un tel, un tel, on ne peut pas dire qu'ils se soient beaucoup bougés, qu'ils donnent un coup de main etc ou c'est plutôt des planqués ou ils ont quelque chose à se faire pardonner ^parce qu'ils doivent rattraper une bourde... c'est peut-être l'occasion de dire bon, un tel, un tel c'est pour vous. Mais dans l'ensemble, voilà, à priori, je ne ferme jamais la porte même s'il y en a, y compris dans mon peloton qui sont persuadés que le commissaire il ne faut pas aller le déranger, que ce n'est pas des trucs pour elle etc. Moi, tous ceux qui veulent venir me voir, même pour des cacahouètes ou discuter, discuter à bâtons rompus, la porte elle est ouverte.

**Mmm..**

Et, j'essaie de leur expliquer, que je n'ai pas d'agenda cachés. Moi je travaille, je suis commandant du 8eme peloton, j'estime que je défends mon peloton. C'est pas que je défends mon peloton contre vents et marrées non plus, mais voilà j'ai une responsabilité vis-à-vis d'eux donc je les défendrai. Voilà, je suis officier, ça veut dire que mon rôle à moi c'est aussi porter le message de la direction. Et porter le message de la direction, parfois c'est être en porte à

faux. Mais donc, c'est pouvoir essayer d'expliquer aussi, pour autant que j'aie les explications, c'est essayer d'expliquer les décisions qui sont prises pourquoi et comment elles sont prises et d'essayer de faire passer la pilule.

**Tu n'as pas toujours non plus les explications, donc dans ce cas-là, c'est un peu ... compliqué pour passer une info.**

Il y a des fois où je leur dis : « écoutez, je ne sais pas je vais me renseigner » ou « là je n'ai pas de réponse directement » ou quand on me dit parfois : « le directeur nous a raconté des bobards, on ne le croit plus », parfois je ne peux pas leur donner tort. C'est peut-être pas non plus la faute du directeur, c'est peut-être en fonction des circonstances. Ils ont l'impression qu'on leur en a joué 5 lignes et ils n'ont plus confiance. Par contre, ils peuvent avoir confiance en moi plus confiance spécialement en la direction. et c'est à moi aussi de pouvoir essayer d'expliquer, de de calmer jeu, de ...ou de faire remonter le mécontentement à la direction en disant : « écoutez, ce n'est pas top, là il faut communiquer, là il faut expliquer ça, il faut informer, il faut rediriger le management autrement car sinon ça va nous sauter à la figure ».

**Et tu penses que la direction ne se rend pas compte de ça ?**

Pour partie. Mais là aussi, ça dépend du niveau. Les problèmes qui sont au niveau de la direction, sont des problèmes qui peuvent être liés au Directeur Général donc au niveau de l'autorité de notre direction, au niveau du CG, des problèmes au niveau politique, des ... des tas de contraintes qu'à la limite même moi je n'ai pas idée ou connaissance. Donc, bien entendu, c'est un niveau plus stratégique et à partir du moment où le niveau direction n'est pas non plus sur le terrain, ou de façon tout à fait exceptionnelle pour des visites pour voir si tout va bien ou quoi, et encore uniquement lors de grosses opérations, des choses qui posent problèmes, c'est une fois de temps en temps. Donc, ils ne sauraient pas de par leur fonction, les différents membres de la direction, leur fonction, la direction en général ne saurait pas avoir de connaissance réelle des problèmes du terrain. De la même façon en fait que, un commandant de peloton, comme officier ne peut pas forcément savoir ce que vit un inspecteur, même de son peloton. C'est là qu'interviennent les rôles

intermédiaires c'est-à-dire moi par rapport à mon peloton, mais les gradés par rapport à moi et éventuellement même peut être en direct les inspecteurs.

**Oui, finalement, le problème vient, peut être aussi, d'autres commissaires ou gradés qui ne remontent pas toujours l'info vers la direction et qui ne font pas, qui n'ont pas pris en charge leur rôle de lien entre la direction et les opérationnels et de ce fait là ça bloque un peu ?**

Peut-être. Voilà, il doit y avoir de ça aussi. Parce que je me doute bien que chaque commandant de peloton doit avoir aussi sa manière de fonctionner et d'interagir avec son peloton. Je ne pense pas que tout le monde fasse un mail comme ça explicatif de, ou ait des contacts... Moi ce que je trouve, ça a l'air bête, mais c'est un truc qui ne coûte pas grand-chose et qui apporte beaucoup parce que les gens se sentent considérés ; c'est de prévoir et de faire circuler dans le peloton une petite carte pour les événements du peloton pour une naissance, une opération donc la personne est en revalidation pour le moment, heu un décès d'un membre proche. Alors, heureusement au niveau de l'unité, c'est quelque chose qui se fait aussi, le directeur signe une carte. Mais la carte, elle est signée seulement par le directeur et peut être son adjointe et c'est tout. Elle n'est pas signée par le peloton, donc ok c'est une attention qui vient de la direction mais qui est peut-être un peu impersonnelle. Heureusement qu'elle existe, parce que ça n'existe pas comme ça partout. Mais en tout cas, ici au niveau du peloton pour autant que j'en sois informée, c'est pour ça que je leur dis aussi : « écoutez les gars, moi je veux bien aussi faire dans le convivial, mais si on ne me dit pas un tel se marie, moi je ne peux pas le savoir. Donc, oui il serait bien de faire passer une petite carte, oui faire passer la petite carte mais presque le jour du mariage, ok, elle passera, elle passera à posteriori, c'est dommage mais je m'en occupe quand même. » Et voilà, ça ça ne me coûte pas grand-chose. J'achète une carte, je mets un petit mot, je la fais passer et j'ai déjà eu pas mal de retours où ils apprécient que ... ils voient beh voilà qu'on les considère à titre individuel et ça, ça renforce aussi la collégialité du peloton, enfin c'est important aussi et pourtant ça ne coûte pas grand-chose.

**Non, ça ne coûte pas grand-chose. Ce sont des petits gestes qui ... qui sont importants.**

Oui, je ne pense pas qu'en discutant un peu et en regardant un peu, je ne pense pas que ça se fasse dans d'autres peloton spécialement. Et heuu... au début, je sais bien qu'on m'a regardée un peu comme une extraterrestre. Mais voilà, j'estime que c'est important, j'assume.

**Et tu as le résultat en plus.**

Oui je pense que j'ai le résultat, peut-être pas pour tout ou quoi, parce que j'ai aussi ma réputation d'être assez stricte sur les procédures et des domaines que peut être pour eux ils ne voient pas très bien l'intérêt, mais en même temps voilà je compense aussi par ça ... oui il faut me prendre, c'est comme pour tout le monde, il faut me prendre comme un package [Rire] et il y a le côté plus stricte, pas forcément sur le terrain, aussi dans d'autres domaines ; et il y a le côté plus convivial où je n'hésite pas par exemple à leur dire, beh voilà, ici on a eu tout le mois d'octobre où c'était la foire de Liège, une des spécialités ce sont les lacmants qui ne sont pas très connus, je leur ai dit : « écoutez, je suis allée à la foire de Liège, j'ai ramené des lacmants, avis aux amateurs ». Maintenant, s'il n'y en a que un ou deux qui viennent en chercher, ok très bien. Ça aussi, je pense que ça participe à la convivialité mais pas seulement dans le peloton mis dans l'unité. Je prends le temps par exemple, pas dans tous les blocs mais dans mon bloc, tous les jours de faire le tour de tous les bureaux pour dire bonjour. C'est non seulement une politesse de base, mais je discute aussi avec l'un avec l'autre et je demande comment ça va. On pourrait dire qu'au départ c'était avec la casquette de responsable du personnel, puis c'était avec la casquette de bien être ... Oui et non, c'est aussi dans ma nature.

**Parce que tu n'es pas obligée de le faire finalement.**

Non, mais j'estime que c'est une politesse de base donc, et quelque part oui parce que c'est montrer l'exemple et c'est de voir, prendre un peu la température. Les gens osent aussi peut être plus facilement venir vers moi

pour parler, parler de trucs qui les inquiètent ou poser des questions .. ou sinon, quand je ramène, ici j'ai parlé des lacmants, mais je ramène une pâtisserie ou quoi beh je fais passer le message dans les bureaux ...

Est-ce qu'on peut faire un petit break ? [Son gsm sonne]

**Et à ton avis, au niveau de la direction, ils ont plutôt quel type de management ?**

..... Je sais que le directeur a en tout cas, a, est assez ouvert au niveau du dialogue... maintenant définir le type de management, peut être que c'est un peu compliqué pour moi dans le sens où je ne suis pas dans l'unité depuis si longtemps...

**Depuis, on va dire, depuis justement le 127 bis ? Vu que c'est un peu à ce moment là où beaucoup de tensions sont ressorties.**

Disons que là sans mettre un qualificatif directement dessus, le directeur a été à l'écoute. Déjà, philosophiquement parlant déjà, il est contre la mission. Bien que ce soit une mission de police, il ne l'approuve pas et heuu il se bien compte aussi, comme moi et comme plein d'autres qu'elle ne sert quasiment à rien. Parce que en fait, on identifie les personnes, mais pour la plupart elles sont relâchées, si elles sont relâchées se sont peut-être les mêmes personnes qui sont à nouveau contrôlées heuuu dans une semaine, dans quinze jours... Si elles ont, heuu on peut voir qu'il s'agit de la même personne, on ne les arrêtera plus mais il faut quand même les contrôler, et si on ne s'en rend pas compte tout de suite, bin on est reparti pour le même processus où on peut jouer à ça presque ad vitam aeternam ... et ça ne mène à rien, puisqu'ici, il n'y a qu'une très petite partie qui va effectivement être soit expulsée soit être mis comme résident en centre fermé. Donc en fait, notre job il ne sert ... si c'est un job de police qui repose sur des bases légales, mais en fait il ne sert pas à grand-chose.

**Il n'y a pas un certain sentiment d'injustice de la part des collègues dans le fait qu'à la base ce n'est pas leur job spécifique à eux vu, qu'eux c'est**

**le maintien de l'ordre, et en plus, voir les gens relâchés comme ça sous leur nez... ?**

Ha oui. Ils ont l'impression, ils n'ont pas été payé pour ça, enfin ils n'ont pas été engagé pour ça, pour lequel ils n'ont pas signé. Et en plus, comme tu dis sentiment d'inutilité parce que ... en effet ce travail ne sert à rien.

Donc le patron, lui, philosophiquement il l'a bien dit, il est bien clair sur la question, il est contre la mission.

**Et, il a déjà transmis cette info là au niveau des collègues ?**

Donc au départ, quand cette mission a débuté, t que il y a eu un tel mécontentement, même au tout début il y a eu un espèce de mouvement de grève ; c'est-à-dire que les personnes qui étaient là pour assurer la garde, donc quand le centre ne fonctionnait pas encore de façon heuu 24 h/24 ; les personnes qui étaient là de garde, les personnes l'une après l'autre se sont mises en grève...enfin en grève, en maladie dans le sens où ils ont dit : « je ne me sens pas bien je veux voir le médecin ». C'était clair je veux dire, c'était un signe de protestation ; où là le patron a été appelé en urgence et a dû faire remonter l'info jusqu'au commissaire général, en urgence aussi en disant : « J'ai un gros problème là, il faut entendre ce signe de mécontentement ». Bien entendu, le CG là n'a pas été ravis du tout, heuu de ce genre de réaction, mais en même temps le patron lui a dit : « écoutez, il faut comprendre aussi ce qu'il en est. Maintenant, je vais prendre aussi les choses en main dans le sens où je vais aller parler aux gens » Ce qu'il a fait, c'est-à-dire que, pendant nos rôles de garde, on a en fait un briefing préparatoire où on explique les missions qui vont avoir lieu. Et, il s'est donné la peine de venir dix fois, donc on a dix pelotons. Il est venu à dix briefing de début de service, pour expliquer aux gens pourquoi cette mission, pourquoi c'était à nous à la remplir en tout cas au moins pour l'instant. Heuu heuu, que lui ne la cautionnait pas, qu'il sait que les heuu les conditions de travail sont difficiles... Heu, mais que voilà, il fallait l'exécuter malgré tout et qu'il y a aussi une question de collégialité entre les membres du personnel. Donc il est venu parler aux gens. Il est venu aussi prendre le mécontentement, les remarques, les frustrations,

et les questions en pleine figure. Il s'est mis quelque part un peu en danger Enfin, il a fait ce que doit faire tout patron. Quelque part quand il y a un gros problème dans l'unité. Il a fait ça dix fois. Donc, il a pris le temps, de venir une bonne heure à une heure et demi, de venir à chaque briefing, de chaque peloton pour expliquer, faire son petit speech et répondre aux questions. Et même pour montrer l'exemple, ok peut être ça a été vu pour certains ... certains prenaient ça au départ pour un poisson d'avril, et puis d'autres l'ont vu comme étant presque de la façade ; il s'est quand même, il a quand même demandé parce que pour l'un des shifts qui étaient prévu il n'y a avait pas de personnel pour coordonner ce centre, donc l'équipe technique. Toute la direction s'est mise comme membre de l'équipe technique. Donc on avait une équipe technique, qui normalement est composée d'un inspecteur principal et de on va dire 5 à 7 inspecteurs, on avait une équipe technique qui à ce moment-là était composée de deux commissaires divisionnaires, de je crois si je me souviens bien un à deux commissaires et deux inspecteurs principaux. Donc, c'était vraiment le staff de direction qui a voulu faire un geste et montrer « ce qu'on vous demande on est d'accord de l'assumer ». Bon, pas de bol évidemment, ce soir-là, il n'y a pas eu de migrants.

### **Et ça a été perçu comment par le personnel ?**

Je n'ai pas eu beaucoup de retour. J'avoue que je ne passe pas non plus mon temps à me balader dans les couloirs et je n'ai peut-être pas assez de contacts non plus avec les gens pour entendre vraiment les bruits et les rumeurs heuu de tout le personnel. Au départ, ça a été pris comme un poisson d'avril en disant c'est une blague, c'est quelqu'un qui a été les mettre sur l'ordre de bataille, ils ne feront jamais cette mission-là. Puis après c'était, ha si ils la font quand même, ouais mais enfin, ils la font ce n'est jamais qu'une fois. Ensuite, c'était : « oui mais, ils n'ont pas eu de transmigrants, ils n'ont pas pu se faire une réelle idée du boulot et des risques », « ils ont choisi la nuit parce que c'est plus calme ». Or, c'est cette nuit-là où il y avait pénurie de personnel, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle ils ont fait le service. Je pense quand même que dans l'ensemble, le geste a été perçu positivement.

**Peux-tu me parler un peu plus du management mis en place par le directeur ?**

... Je n'en ai pas encore une grande expérience, je suis ici depuis moins de 2 ans, heuu... mais de ce que j'ai pu remarquer, il laisse beaucoup d'autonomie à ses officiers, chefs de service et gestionnaires de dossiers. Je dirai même que parfois il en laisse trop en fonction des connaissances, implications de chacun etc. Un management efficace passe par du contrôle, heuu.. dans le sens de prévoir des moments fixes pour faire le point dans chaque dossier par exemple, et le "rendre compte" spontané n'est pas forcément un point fort chez tout le monde. Le directeur, et la direction en général, ne met pas beaucoup non plus sur papier, cela pose des problèmes comme le manque ou l'absence de procédures écrites, la gradation dans les sanctions quand un comportement d'un membre du personnel est inadéquat (on en a eu l'exemple il y a peu de temps), etc. Heuu... il y a vraiment un gros problème de communication au sein de l'unité, et ce problème avait déjà été identifié avant mon arrivée, donc avant décembre 2016.

**Est-ce que tu as vu une évolution en ce qui concerne la communication depuis ton arrivée ? Heuu.. Est-ce que quelqu'un est responsable de la communication dans l'unité ?**

Honnêtement heuu.. je n'ai pas vraiment vu de différence. La communication n'a pas vraiment évolué depuis. Par exemple, la direction ne communique pas assez sur ce qu'elle fait, il arrive fréquemment que des décisions soient prises et l'info ne redescend pas. Heuu.. Nous avons aussi des réunions de cadre qui doivent nous permettre une fois par mois d'échanger entre nous sur ce qu'il se passe, ce qu'il se dit, les difficultés, faire remonter ce que notre personnel nous dit etc. Mais ces réunions sont très régulièrement annulées, or c'est le seul moment où on se voit entre les cadres et la Direction. Ces réunions devraient comporter un agenda et être une possibilité d'échange entre officiers et chefs de Service.

Pour répondre à ta deuxième question, une personne vient de recevoir la tâche de s'occuper de la communication. Mais cette personne a bien entendu

d'autres tâches à effectuer. Heuu.. Elle s'occupe du processus cavalier, ce qui lui prend déjà beaucoup de temps ... mais bon ... on verra à l'avenir. Lors du dernier cycle de mobilité, une place de calog niveau B a également été ouverte dans cet objectif d'amélioration de la communication. Nous verrons si des personnes ont postulé pour la place, nous ne le saurons que le 30 novembre. ... Enfin ... de choses commencent à être mises en place ... c'est positif.

Un séminaire des cadres est prévu fin novembre, mais pour donner des résultats, il devra être préparé...

**Est-ce que tu as aimerais ajouter quelque chose ?**

Heuu.. Je voudrais ajouter que la charge de travail est mal répartie entre les membres du personnel, que ce soit entre officiers, entre gradés ou entre cadres de base.... Et comme partout, on en remet toujours une couche à ceux qui travaillent bien sans "botter les fesses" de ceux qui ne remplissent pas leurs objectifs, encore faudrait-il parfois les leur définir.

## **D. Suite des annexes**

---

La suite des annexes est disponible à la demande en version audio (MP3).

Il s'agit plus précisément des interviews réalisées des différents commissaires et répertoriées sous les noms :

- Dir DAS ;
- CP C ;
- CP S ;
- CP B ;
- CP D ;
- CP M ;
- CP VC ;
- CP V ;
- Représentant DGA.



