



Horizon 2025

La Commission Permanente de la Police Locale



Police Locale

0. Avant-propos

1. Introduction

2. Méthodologie

3. Horizon 2025 – Réflexions issues du séminaire stratégique de la CPPL

3.1. Le service à la population

3.1.1. Les fonctionnalités de bases

3.1.1.1. *Les fonctionnalités de bases en l’an 2025, back to basics ou back to the future*

3.1.1.2. *Mise en oeuvre au sein d’une société physique, numérique, virtuelle et technologique*

3.1.1.3. *Vers une intelligence collaborative croissante*

3.1.1.4. *Axée sur la communauté ?*

3.1.1.5. *Vers une responsabilité démocratique*

3.1.2. Les facteurs influents

3.1.2.1. *Interne*

3.1.2.2. *Externe*

3.1.3. *Le service à la population en relation avec quartier-commune/ville-arrondissements-national – international*

3.1.4. *Evaluer en 2025*

3.2. Le fonctionnement interne

3.2.1. *Vers l’intégration de la Recherche et Développement au sein du fonctionnement interne*

3.2.2. *La métamorphose du Mammouth en Léopard*

3.2.3. *Vers un modèle adulte de co-création*

3.2.4. *Vers une organisation orientée processus*

3.2.5. *Vers la reconnaissance du leadership comme vrai métier*

3.2.6. *Vers une adaptation des sources de financement*

3.2.7. *Vers une organisation axée sur les valeurs*

3.3. Les Partenaires

3.3.1. *Les partenaires locaux*

3.3.2. *Les partenaires provinciaux*

3.3.3. *Les partenaires régionaux*

3.3.4. *Les partenaires fédéraux/nationaux*

3.3.5. *Les autres partenaires*

3.3.5.1. *Les partenaires internationaux*

3.3.5.2. *Autorités avec compétences policières*

3.3.5.3. *Sociétés de gardiennage privées*

3.3.6. *Pensées innovantes et tournées vers l’avenir*

3.3.6.1. *La fonction de Trendwatcher*

3.3.6.2. *La Pensée internationale*

4. Le Rôle de la CPPL

5. Synthèse

Cher stakeholder,

Cher lecteur,

Vous avez sous les yeux le mémorandum de la Commission permanente de la Police locale qui énonce les tendances et les recommandations pour la prochaine législature fédérale. Ce document a été intitulé "Horizon 2025" en ce qu'il tend à refléter une vision à court, moyen et long terme, proposant des recommandations concrètes et jetant un regard clair vers l'avenir.

Ce texte de vision débute par une introduction au message fort, qui résonne d'emblée comme un 'wake-up call'. Le texte a ainsi donné le coup d'envoi du séminaire stratégique de la CPPL qui s'est tenu les 3 et 4 mai 2018 et dont les résultats ont servi de contribution au présent mémorandum. Il en est clairement question dans la partie 2 du document, consacrée à la méthodologie.

Nous arrivons ensuite au cœur du mémorandum, à savoir les réflexions et recommandations concernant le service local à la population, le fonctionnement interne de la police locale et, enfin, les partenariats (potentiels).

Etant donné qu'il est essentiel de bien contextualiser les différentes réflexions et recommandations dans leurs domaines respectifs, le Bureau a délibérément choisi de ne pas prévoir de 'management summary' dans le document à proprement parler ou en annexe à celui-ci.

Enfin, nous tenons à remercier vivement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation du présent rapport et tout particulièrement le Commissaire divisionnaire – Chef de Corps Jean-Louis Dalle, qui s'est chargé de la coordination générale et de la rédaction finale du document.

Pour la Commission permanente de la Police locale,

CDP Nicholas Paelinck
Chef de corps Police Locale Westkust
Président CPPL

1. Introduction

Presque 20 ans après la réforme des Polices, il nous semble utile et nécessaire, voire *essentiel*, de réfléchir à l'avenir de la Police belge. La Police, comme composante d'un régime démocratique, est en effet également soumise à des développements tant externes qu'internes.

Au niveau externe, nous songeons aux initiatives législatives, au pilotage politique et aux développements économiques « *economics of policing* », comme le disait Willy Bruggeman¹.

En 2018, nous pouvons y ajouter les développements démographiques et technologiques et confirmer les dires du Président du Conseil Fédéral de Police.

En interne, il s'agit de la gestion politique, où le débat sur les missions essentielles, le new public management et, plus récemment, l'outsourcing et le partenariat professionnel occupent le devant de la scène.

En 1998, La Police belge a été réformée en profondeur. Depuis lors, cette réforme a été l'objet de nombreuses études, évaluations, appréciations et discussions. Cela a mené à deux autres réformes de la Police belge. Pour la Police Locale, ces réformes sont d'avantage limitées au renforcement et à l'élargissement des partenariats et associations locaux et à, ici et là à une fusion.

Cependant, le sentiment grandit que des interventions fondamentales sont encore nécessaires, si on souhaite une Police intégrée à deux niveaux qui tend vers l'excellence dans la fonction de Police, adaptée aux besoins et attentes de la population et ce, dans une société en pleine mutation.

Ci-après, un bref aperçu de ***l'évolution de la Police depuis la réforme*** des Polices et de ***l'environnement sociétal en pleine mutation***.

[La Police après la réforme des Polices de 2000-2001](#)

L'accord Octopus était le compromis à la base de la loi sur la Police intégrée à deux niveaux du 7 décembre 1998 (LPI). Dans ce cadre, non seulement la relation entre la Police et ses autorités a été transformée en profondeur, mais également le modèle de politique policière.²

Plusieurs évaluations et propositions subséquentes ont été formulées :

- La Commission du Sénat Intérieur et Affaires administratives a formulé différentes recommandations entre 2001-2004.
- La Commission 'De Ruyver', à titre d'accompagnement de la réforme des Polices au niveau local (rapport d'évaluation 2003 et 2005), où différents aspects du fonctionnement intégré ont été abordés,
- Les différents rapports (et rapports annuels) avec les recommandations de l'Inspection générale,
- Les rapports de contrôle et les rapports annuels du Comité P, qui ont également formulé de nombreuses recommandations en vue d'améliorer le fonctionnement des services de Police,
- Le groupe de travail 'Bruggeman' (2005) qui, à la demande de l'ancien Ministre de l'Intérieur, a été sollicité pour tirer les leçons sur le plan de l'adaptation nécessaire du fonctionnement et/ou de l'organisation de la Police Fédérale. Ce groupe de travail était d'avis qu'après 5 ans de fonctionnement, la structure de la Police Fédérale devait être adaptée, bien qu'il ait affirmé clairement que la réforme des Polices, nonobstant une série de manquements et d'imperfections, était un succès. Le groupe de travail a donc conseillé une évolution poussée de la Police Fédérale et pas une révolution parce qu'il y avait surtout besoin de suffisamment de stabilité et tout ne devait pas à nouveau faire l'objet de discussions. Le résultat a été une

¹ Bruggeman Willy, *L'avenir de la Police*, Cahiers Police jg 2014-4 : 2014 p119- 142.

² Ponsaers en De Kimpe, 2001

diminution du nombre de directeurs généraux (de 5 à 3) et une réforme approfondie du Commissariat général, et ce sans accroître le 'pouvoir' du Commissaire général, mais plutôt en renforçant le rôle de coordination du CG.

- Le rapport d'évaluation « 10 ans de réforme des Police » (également appelé rapport 'Bruggeman'³), a mis en exergue ce qui était considéré autrefois comme les *forces de la réforme des Polices* :
 - La Police Locale et la Police Fédérale comme un ensemble ;
 - Le concept commun sur la vision de la fonction de Police commune et la mission et les valeurs correspondantes ;
 - L'effectif de cadre global qui semblait suffisant pour exécuter l'éventail de tâches attribuées à un niveau acceptable ;
 - Une bonne interaction (améliorée) entre les composantes Fédérales et Locales sur le plan de la transmission d'informations et
 - Sur le plan organisationnel (en travaillant avec des plans pluriannuels et de nouveaux organes de gestion, d'autorité et de concertation) une réflexion et action mieux planifiées, mieux axée sur les phénomènes et les résultats.
- Le groupe de travail 'optimalisation' de la Police Fédérale et son rapport du 21 janvier 2013 avec les décisions subséquentes du Conseil des Ministres du 24 juin 2013 Dans ce cadre, ce sont surtout la réduction draconienne du nombre de mandataires fédéraux (de 84 à 31) et le maintien côte à côte de Dirco et de Dirjud qui ont reçu le plus d'attention. Ce qui a été également proposé dans ce rapport et qui n'a pas encore été réalisé (ou de manière très limitée), ce sont :
 - La rémunération fonctionnelle ;
 - La modernisation du statut disciplinaire ;
 - Le renforcement des effectifs sur le terrain et
 - L'optimalisation du fonctionnement de la Police Locale.

Certaines initiatives sont (encore) en cours. Nous nous posons dès lors la question suivante : quel est l'état des lieux actuel et quelles réalisations sont encore possible durant la période de travail du gouvernement actuel ?

Un environnement sociétal en pleine mutation

Nous constatons que la société et, en particulier, le paysage de la sécurité sont en forte mutation. Dans le cadre de ce changement, nous sommes fortement influencés par **5 tendances importantes**⁴ dont l'impact sur l'avenir augmentera sur la fonction de sécurité : *la globalisation, la technologisation et informatisation, l'évolution démographique (vieillesse croissante), la mobilité changeante et l'accent croissant sur le fonctionnement professionnel (effectivité et efficience)*⁵.

La sécurité générale (criminalité et nuisances) et la sécurité routière sont reprises dans le cadre d'une politique de sécurité intégrale et intégrée. Cela signifie que différentes parties concernées tendent vers une fonction de sécurité optimale pour les citoyens. La zone de Police est un partenaire « particulier ». Elle tend à une fonction de Police d'excellence et ce, comme composante de la fonction de sécurité précitée. La Police est en d'autres mots un maillon essentiel dans la chaîne de sécurité entière, mais pas le seul. De bons partenariats forts sont donc essentiels pour répondre adéquatement aux besoins et attentes légitimes de la population. Et ces partenariats ne se limitent pas simplement aux partenaires publics, des collaborations public-privé, en fonction

³ De KIMPE, *Een evaluatie van 10 jaar politiehervorming*, Tijdschrift voor politie, 2014.

⁴ Voir également JL DALLE, *nieuwe technologieën en policing: perfect huwelijk of geboren latrelatie ?toekomstpolitie- Triggers voor een voldragen debat p 1087-205*

⁵ Nouvelles tendances: des pressions législatives accrues(nationales et internationales) imposent une spécialisation dans l'exécution des fonctionnalités de bases, e.a. Salduz et la loi GDPR.

du know how spécifique, sont à l'ordre du jour. Elke Devroe⁶ parle ici d'une pluralisation future **de la fonction de Police** ", c'est-à-dire une pluralisation de la 'gouvernance' de l'ordre et sécurité. Il se crée ainsi une grande variété de partenariats policiers et une pluralisation des fonctions de Police ordinaires. En conclusion, nous remarquons que la situation actuelle et les risques corrélés sur le plan de la sécurité sociétale et de la qualité de vie ont été profondément modifiés depuis la fin du 20e siècle^e (20 ans plus tard). Nous faisons référence ici à une image de sécurité policière nationale 2015, qui a été établie dans le sillage du plan national de sécurité actuel. Cette image esquisse clairement les développements sociétaux au sein de la question sécuritaire actuelle et future avec comme nouveaux risques sérieux de sécurité : les développements technologiques, les migrations internationales, les développements politiques et économiques internationaux, la crise économique' inégalité des revenus, pauvreté, chômage et exclusion. Les risques existants sur le plan du terrorisme et du radicalisme peuvent bien entendu y être ajoutés.

L'impact de l'optimisation de la Police Fédérale sur la Police Locale

Sans entrer dans les détails, il est opportun de souligner la situation précaire de la Police Fédérale. Par des économies budgétaires répétées au sein de la Police Fédérale dans un passé récent⁷, il a été coupé de manière fondamentale dans ses missions de base, à savoir son fonctionnement spécialisé et en particulier son fonctionnement de soutien à l'égard de la Police Locale. Les exemples sont légion, mais la question fondamentale doit être posée si la Police Fédérale, dans sa forme actuelle et à relativement court terme, peut encore assurer son rôle de soutien ? En d'autres mots, si elle peut, ou pourra, à nouveau assurer son rôle légal au sein de la Police intégrée structurée à deux niveaux ?

Enfin, il faut se demander quel est l'impact financier sur le fonctionnement d'une zone de Police Locale. Pour répondre aux besoins de la population, la Police Locale doit effectuer elle-même des tâches, souvent au détriment d'autres missions ou à un prix élevé. Si cette tendance se poursuit, une révision de la norme de financement devrait s'imposer urgemment, afin que la Police puisse toujours effectuer ses missions légales.

Avenir ? Besoin d'une Police flexible !

Le concept de l'excellence dans la fonction de Police (FPOC + FPGI + OPA) est encore la stratégie de base à laquelle doit tendre la Police intégrée belge à partir d'une culture commune et l'objectif d'un service de Police fort et équivalent.

Cependant, nous constatons que depuis le lancement de cette stratégie en 2007⁸, plusieurs composantes de la stratégie sont également sous pression et font l'objet de changements sociétaux.

La culture commune de la fonction de Police orientée vers la communauté (FPOC) reste maintenue, mais tend selon moi à une approche davantage ancrée, liée aux zones, à la carte et socio-réaliste, qui doit être greffée sur les attentes et besoins, en évolution constante, de la population.

La fonction de Police guidée par l'information (FPGI) est certainement encore pertinente, mais doit tenir compte en profondeur des nouveaux développements technologiques (élargissement/renforcement de la FPGI, monitoring, analytique, orientation nodale, ...) et doit être à l'avenir particulièrement agile afin de pouvoir s'intégrer rapidement et de manière performante au sein de la fonction de sécurité et ce, tant sur le plan du fonctionnement interne qu'opérationnel. Nous pouvons à cet égard parler d'une évolution dans le sens d'une fonction de Police nodale et guidée par la technologie.

⁶ DEVROE Elke, Toekomstige pluralisering van, de politiefunctie?, ibidem, 85 -104.

⁷ Voir les conclusions du rapport d'évaluation de l'optimisation des services de Police (émanant de la Police Locale) transmis au Conseil Fédéral de Police

⁸ Bruggeman, Van Branteghem & Van Nuffel, *Naar een Excellente politiezorg*, 2007.

Une politique optimale (c'est-à-dire une fonction de Police effective et efficiente vers un modèle professionnel) est et reste importante. Un bon équilibre entre gestion optimale et le rôle sociétal (et les deux autres composantes de la fonction de Police d'excellence) au sein de notre régime démocratique est crucial !

En outre, il est à cet égard important de maintenir suffisamment de force d'action et de flexibilité afin de relever les nouveaux défis.

La question est donc comment une répartition des tâches optimales, Police Locale-Fédérale d'une part et une fonction de sécurité pluraliste (Police/justice/pouvoir/privé) d'autre part se présentera à l'avenir ?

2. Méthodologie

Pour atteindre l'objectif demandé par le Bureau de la Commission Permanente de la Police Locale, un groupe de travail a été constitué, composé de représentants chefs de corps de zones de Police⁹, d'experts¹⁰ et de conseillers¹¹ tant néerlandophones que francophones.

Sur base de travaux préparatoires de définition des défis futurs pour la Police Locale, réalisés par les chefs de corps des 3 régions, le groupe de travail a déterminé trois thématiques fondamentales qui ont été discutées durant le séminaire des 3 et 4 mai 2018 lesquelles ont été abordées autour de six tables rondes (trois par régime linguistique) animées par les membres du groupe de travail.

Les chefs de corps participants ont répondu aux questions suivantes :

2.1 Le service à la population

Le service à la population a été traduit en Police de base à travers les fonctionnalités (intervention, enquête, trafic, proximité, etc....).

Ces fonctionnalités ont-elles encore un avenir en 2025 pour remplir le rôle de prestataire de services ?

Comment percevez-vous ce service à la population dans une société physique (interprétation classique), numérique, virtuelle, technologique ?

Comment évoluera la Police axée sur l'information ? (Cfr. Collaborative intelligence).

Ce service sera-t-il fourni de manière communautaire ? Comment ?

Allons-nous également prendre nos responsabilités de la même manière (voir Responsabilité démocratique) ?

Quels facteurs influencent le service à la population ?

Comment voyez-vous le service à la population par rapport au quartier - commune / ville - zone - Arrondissement - national - international ?

Comment le service à la population sera-t-il évaluée en 2025 ?

2.2 Le fonctionnement interne

⁹ JL Dalle (GAVERS), P. Degobert (HAUT-PAYS), T Broekaert (BRAKEL), L Broucker (ARDENNES BRABANCONNES)

¹⁰ P Huybrechts (LO Gouverneur Province Namur), O Slosse (ZP Bruxelles-CAPITALE-Ixelles) R Decuyper (Fed Pol Dirco Gent)

¹¹ B Merelle, S Goesaert (ZP Bruxelles-CAPITALE-Ixelles), L Masset (ZP Uccle-Auderghem-Watermael-Boitsfort), S Coupez, A Place (ZP Mons-Quevy) V Delcourt (ANPA Jurbise),

A quoi correspond une Police performante ? (Caractéristiques, parties prenantes, définition « qualité ? » fit to purpose ?).

Quelles caractéristiques et quelles attentes des parties prenantes ? (Les commanditaires, la victime ou l’auteur, l’opinion publique, les collaborateurs)

Quels sont les facteurs critiques de succès (pour une Police performante), en terme de vision et leadership en terme de ressources humaines de sélection, formation, promotion, pécuniaire, mobilité, discipline, évaluation, fin de carrière et en terme de ressources matérielles (technologies, moyens financiers, ...)

Quelle place pour la communication ?

Quelles relations devrait-il y avoir entre les services de Police et les niveaux de pouvoir local, régional, national, international. Comment se déroule l’échange avec l’autorité à ces niveaux ?

2.3 Les Partenaires

A l’égard de quels partenaires, une action plus spécifique devrait être mise en œuvre pour renforcer la collaboration structurelle au profit de la Police Locale ?

Dans le cadre d’une approche en réseau, de chaîne de la sécurité, comment améliorer la prise en compte des besoins et spécificités de la Police Locale dans l’élaboration de dispositions légales et/ou réglementaires, dans la réalisation de projets institutionnels ?

Qui devrait être impliqué et quel serait son rôle spécifique ? Qui peut avoir quel impact ?
Quelles compétences devraient provenir de quels partenaires, qui ne sont pas encore impliqués ?

2.4 La CPPL

Quel devrait être le rôle-structure de la CPPL ?

Sa relation avec et au sein du CCGPI ?

Comment renforcer le rôle de représentation de la Police assuré par la CPPL auprès des partenaires ?

3. Horizon 2025 – Réflexions issues du séminaire stratégique de la CPPL

3.1 Le service à la population

Le rôle de la Police en qualité de “prestataire de services” signifie que la Police aborde la sécurité sous différents angles : proactif, préventif, réactif ou répressif et celui du suivi.

En jouant ce rôle de prestataire de services, la Police remplit par ailleurs une fonction de signal et d’avis.

Concrètement, à quoi pourrait ressembler la mise en œuvre de ce rôle en 2025 et que faut-il faire à cet effet ?

3.1.1. Les fonctionnalités de base

Sur le plan organisationnel, l'offre de services s'est traduite par une fonction de Police de base avec à la clé les fonctionnalités intervention, travail de quartier, recherches, assistance aux victimes, accueil, ordre public et circulation. Pour assurer un service minimum, chaque zone de Police doit mettre en œuvre ces fonctionnalités de base et se conformer à plusieurs normes imposées.

3.1.1.1. *Les fonctionnalités de base en l'an 2025, back to basics ou back to the future ?*

La majorité est d'accord pour dire que les fonctionnalités de base (Quoi ?) existeront encore en 2025. Leur mise en œuvre (Comment ?) revêtira cependant un aspect différent et ce, vu l'évolution de la société. Ces fonctionnalités de base continueront en effet de comprendre l'essentiel de l'activité policière et la mise en œuvre en l'an 2025 dépendra "ce que le citoyen attendra de nous à ce moment-là" et du rôle que la Police Fédérale jouera encore à cette époque future.

Le citoyen doit de nouveau se trouver au cœur des préoccupations, car celui-ci souhaite avant tout être aidé et ne perd pas le sommeil sur l'existence de différentes fonctions de base. Il importe donc également que nous connaissions notre public cible avant 2025 et sachions quelles sont ses attentes.

Les attentes en 2025 seront-elles encore des attentes légitimes ? Se sera-t-on, en raison d'une "politique de riposte immédiate" croissante (p.ex. SAC, approche administrative,...) et avec en outre la remise en question du modèle de Police, départi d'une approche préventive et aurons-nous un modèle de Police davantage répressif ?

Compte tenu des considérations ci-avant, nous devons dans un premier temps commencer par un débat portant sur notre "fonction de Police" en général. Nous devons revoir cette fonction de fond en comble en rapport avec les évolutions sociétales (cf. gestion de l'urbanisation) et en harmonie avec nos partenaires qui possèdent des compétences complémentaires particulières. Pouvons-nous gérer l'ensemble de ces indispensables compétences sous le seul toit de la sécurité intégrale ? Pouvons-nous décloisonner les fonctionnalités de base et les faire inclure de manière globale dans cette "fonction de Police rénovée" ?

Nous devons également oser nous demander si chaque zone de Police doit pouvoir offrir toutes les fonctionnalités de base. Nous notons que dans le contexte d'une collaboration croissante entre zones de Police, il existe une évolution dans laquelle une zone de Police offre une ou plusieurs fonctionnalités de base au profit de plusieurs zones de Police. Cela a évidemment un impact sur le modèle de financement actuel et futur de la Police.

Ces fonctionnalités de bases de 1^{er} ligne doivent également s'inscrire au sein de la Police Fédérale.

En raison de la complexité croissante du thème de la sécurité et des évolutions sociétales, la Police se départira de plus en plus de sa "fonction généraliste" et la Police Locale évoluera elle aussi vers le "spécialisme". Or, malgré cette évolution, le policier devra conserver une certaine dose de polyvalence en collaborant avec ses collègues, les partenaires et les citoyens.

L'aspect numérique ne va pas générer de fonctionnalités supplémentaires, mais sera comme un fil rouge au travers des fonctionnalités. La digitalisation sera un instrument complémentaire dans la lutte contre la criminalité et dans l'exécution des fonctionnalités de bases.

La digitalisation mettra en lumière de nouvelles formes de criminalité, et aura également pour effet une augmentation des chiffres de la criminalité des phénomènes dits « classiques ».

Nous devons veiller à ce que l'accueil aux victimes ne disparaissent pas au profit de la digitalisation, mais qu'elle évolue vers une forme plus hybride. A terme, l'accueil tel qu'assuré

actuellement sera amené à évoluer vers d'autres formes d'avantage diversifiées tant humaine que digitale.

La mission de Police au sein de la circulation revêtira un aspect tout à fait différent ou sera intégralement confiée à d'autres acteurs tout en restant sous la régie de la Police Locale.

Outre notre rôle de "défenseur" et "prestataire de services", nous assumons plus souvent le rôle de "pur gardien" de la sécurité, par exemple dans le cadre de la menace terroriste ?

Recommandations pour une mise en œuvre actualisée des fonctionnalités de base

- Offrir un service à la population comme solution sur mesure pour nos parties prenantes, ce qui signifie qu'une vision globale et une surveillance permanente des différentes attentes légitimes sont et deviennent essentielles. Effectuer une analyse des parties prenantes et une gestion associée (Qui sont nos partenaires actuels et futurs ? Des compétences supplémentaires ? Des pouvoirs ? Des problèmes de coopération ? Des conditions ? ...) est une nécessité.
- Redéfinir les fonctionnalités de base dans un débat sur la fonction globale de Police en l'an 2025, actualiser le service minimum (cf. AR du 07.09.2001) et revoir les normes dans le sens de normes "qualitatives". Toutefois, l'investissement supplémentaire le travail de quartier de qualité et sa (re)valorisation restent une condition sine qua non absolue.
- Rationaliser et intégrer différents services possédant des compétences policières.
- Mettre en œuvre d'un système performant de management de la recherche, en tenant compte du fait que la collecte d'informations commence au niveau local.
- Collaborer (encore plus et mieux) par phases au moyen d'une exploitation conjointe des fonctionnalités de base (p.ex. en ayant des protocoles), au lieu d'avoir un accroissement d'échelle imposé de force. De nouvelles évolutions dans le sens d'une mise à échelle formelle de l'organisation, par une approche de stimulations progressives, se traduisent par une augmentation significative des capacités et des chances de succès.
- Collaborer (encore plus et mieux) avec les partenaires, afin que la Police puisse se consacrer à ses missions principales (p.ex. la prévention vol peut parfaitement être assurée par des volontaires/citoyens) dans un souci de sécurité intégrale.
- Mettre en discussion l'article 29 CIC. Limiter la notification obligatoire aux priorités choisies dans le cadre de la politique de sécurité (décidées en commun par l'Intérieur et la Justice).

3.1.1.2. Mise en œuvre au sein d'une société physique, numérique, virtuelle et technologique

Les mondes physique et numérique deviendront de plus en plus interdépendants. Il en résultera un changement du contenu des concepts "accessibilité" et "disponibilité".

La numérisation et la technologisation offrent une occasion de se trouver encore plus près du citoyen. Mais tout le monde s'accorde à dire que, malgré ces évolutions, le contact humain demeurera important.

Le contrôle ou la fonction de surveillance pourront de plus en plus être assurés par la technologie plutôt que d'avoir une surveillance exercée par un homme ou une femme.

L'importance d'un back-office dans cette société ne fera que s'accroître, notamment pour pouvoir analyser et exploiter toute l'information générée et interconnectée.

A l'heure actuelle, nous sommes insuffisamment préparés pour anticiper la numérisation et la technologisation (cf. The Day After Tomorrow). Comment allons-nous par exemple gérer les infractions routières, en 2025, commises par une voiture autopilotée ?

3.1.1.3. Vers une « intelligence collaborative » croissante

Dans une fonction de Police orientée vers l'excellence, la Police guidée par l'information demeure la méthode de travail pour opérer de manière ciblée par-delà les fonctionnalités de base (méthode transfonctionnelle) et empêcher le cloisonnement.

Un autre pilier de cette méthode de travail est l'échange d'informations et de connaissances, tant en interne à la Police qu'en externe avec les citoyens, les pouvoirs publics et les partenaires (intelligence collaborative). La collectivité dans son ensemble devient plus intelligente (cf. "wisdom of the crowd").

En fait, malgré toutes les transformations de soutien en matière d'ILP (i-Police, focus, ANPR, ...), nous n'en sommes encore qu'à la veille de ladite révolution. Les futures possibilités sont infinies avec comme summum l'évolution vers une "predictive policing" sur la base de "big data" et de "datamining". Tous les jours, nous nous heurtons aux limites des concepts "vie privée" et "droits de l'homme".

Le débat sur la vie privée doit être mené d'urgence en ayant pour principe de base : *"L'Exploitation de l'information et de la technologie pour renforcer la qualité de vie et la sécurité du citoyen !"*

Recommandations pour une intelligence croissante basée sur la collaboration

- Responsabiliser encore davantage le citoyen à la participation et prévoir à cet effet les indispensables structures et outils.
- Installer un réseau de l'innovation, dans lequel la Police et le secteur privé collaborent.
- Le concept d'un centre de connaissances traditionnel composé d'experts est dépassé. Dès que vous faites partie d'un tel centre d'expérience, vous êtes rapidement en dehors de la réalité du terrain. Il faut évoluer vers un réseau composé d'hommes et de femmes actifs sur le terrain et partageant leur expérience, soutenu par une plateforme digitale.
- S'engager dans l'innovation doit être le fil rouge dans toute l'organisation et doit être encouragé dans toutes les couches de gestion.
- Dans le cadre supra, la CPPL peut jouer ici un rôle actif dans la coordination ou d'initiation de ce réseau
- Développer une politique commune en matière de confidentialité et de RGPD.

3.1.1.4. *Axée sur la communauté ?*

Les principes de base d'une fonction de Police axée sur la communauté demeurent en place à titre de cadre philosophique/culturel, mais la mise en œuvre dépendra du contexte social au moment donné.

Le modèle doit être davantage exploité en étant géré sur demande, avec prise en compte des différentes attentes de groupes cibles différents. Le travail de précision demeure fort important, avec encore et toujours des différences qui peuvent intervenir dans l'offre de services selon le type de public cible et le type de zone de Police (p.ex. zone métropolitaine versus rurale).

Lors de l'application, il convient de trouver un équilibre entre "en douceur si possible, à la dure si nécessaire".

Recommandations

- Réactiver un monitoring permanent.

- La mise en œuvre d’une évaluation périodique afin de déterminer si notre organisation est toujours imprégnée de la philosophie dont question ou s’il y a évolution à déterminer (avec un soutien scientifique).
- Poursuivre la concrétisation du pilier partenariat, afin de rétablir au sein de la Police un équilibre sain entre les interventions préventive et répressive.
- Débattre sur le rôle social de la Police en l’an 2025 ? Jusqu’où la Police assumera-t-elle ce rôle ? Existe-t-il des partenaires possédant des compétences complémentaires ou meilleures en ce qui concerne ce rôle ?

3.1.1.5. Vers une “responsabilité démocratique”

Assumer une responsabilité sera devenu une habitude en 2025. A cet égard, la communication “proactive” aura gagné en importance.

A l’heure actuelle, il existe déjà différentes instances, structures et plusieurs processus pour assumer une responsabilité. Les questions parlementaires prennent parfois des proportions extrêmes (résultat, effet ?) et le citoyen se tourne souvent vers des instances de contrôle (AIG, Comité P).

La population attend de plus en plus souvent une responsabilité assumée par la Police, mais quid de la responsabilité assumée par la justice et d’autres instances sanctionnatrices ?

Le rôle du Conseil de Police devrait être perpétué et ne devrait pas perdre son intérêt dans la tendance actuelle des citoyens qui souhaitent déterminer directement la politique à mener en la matière. Le citoyen dispose seulement d’informations fragmentées et colorées pour participer de manière objective à l’élaboration de la politique.

Pour une “responsabilité démocratique”, ladite responsabilité doit être claire et simple, de préférence en langage standard plutôt qu’en langage juridique.

Recommandations

- o Organiser un flux de responsabilités avec les autres acteurs (justice et d’autres instances sanctionnatrices, fonctionnaires, ...).
- o Rationaliser et uniformiser les différents canaux et processus de responsabilités

3.1.2. Facteurs influents

3.1.2.1. Internes

Recommandations pour une optimisation interne

- o Percevoir la Police Locale comme une “organisation mue par les valeurs” où l’intégrité, la diversité et l’engagement constituent les principales valeurs pour l’ensemble de la Police intégrée. A cet effet, il convient de définir un seul cadre général de valeurs, applicable à l’ensemble de la Police intégrée et d’également le véhiculer ainsi (max. 4 valeurs qui seront concrétisées). L’intégralité du processus de recrutement, formation, fonctionnement, évaluation et développement professionnel doit être harmonisée en fonction de ces valeurs.
Il doit y avoir de la place pour la personnalisation.
- o En ce qui concerne le top management, il faut se demander si les futurs titulaires d’un mandat ne devraient pas rechercher un programme d’études externe en collaboration avec une école de management au lieu de se former dans une « old school » avec des items sur la Police administrative et judiciaire

- ainsi que sur la gestion de la Police. Théoriquement l'offre est déjà disponible pour la formation des officiers et la formation avancée (ex gold commander)
- Même chose pour les collaborateurs Calog. Les collaborateurs compétents sont recrutés sur base de leur diplôme mais ne reçoivent plus l'opportunité de suivre des formations en matière de management, qui n'est pas non plus couvert par l'enseignement anniversaire classique.
 - Passer d'urgence d'une "vision du leadership" à un "développement du leadership". Il existe actuellement un large fossé entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique. La "maison du leadership" offre trop peu de points de référence pour étoffer la vision et le leadership.
 - Organiser le processus de recrutement de manière telle que "les bonnes personnes soient engagées au bon endroit au bon moment", couplé à une politique de rémunération (cfr allocations de fonctions plutôt qu'un régime de primes)
 - Travailler sur une maîtrise flexible de l'organisation et sur les RH par un statut modernisé et un travail syndical, adaptés aux besoins d'une organisation moderne.
 - Evolution vers des "talents" en se focalisant sur la passion du collaborateur.
 - Réexaminer le modèle de financement de la Police Locale. Pouvons-nous parvenir à un modèle commun pour la Police intégrée ? La mise en place d'un conseil de direction démocratiquement élu (Police Locale/Police Fédérale) peut-elle apporter un soulagement à titre d'organe de décision ? Une réaffectation des moyens s'impose. Les normes de financements devraient être redéfinies sur base de paramètres actuels et objectivés, avec une répartition correcte des moyens (p.ex. Fonds de sécurité routière) ?
 - La CPPL soutient la collaboration public-privé.
 - Il faut un soutien (numérique) sur le terrain eu égard à la complexité juridique croissante et ce, notamment par une uniformisation du traitement de l'information, en dressant les pièces judiciaires (les PV, PVS, EPO, ...).
 - Réévaluation de la fonction publique, sinon la Police perdra un élément d'attraction dans le contexte de la guerre des talents
 - Police payante : La Police effectue des tâches de sécurité d'intérêt général. Les tâches qui sont effectuées contre paiement, pourraient être exécutées, par exemple, par des entreprises de sécurité privées.

3.1.2.2. Externes

Les facteurs externes pouvant influencer une offre de services en l'an 2025 sont :

- L'évolution vers une structure en réseau, en fonction de la numérisation sur la base d'une organisation en réseautage.
- Le mode d'harmonisation et de collaboration au sein de la structure en réseau, de manière à éviter la politique du "léguer à autrui". Ainsi, il règne pour l'instant la conviction que l'optimisation de la justice et de la Police Fédérale entraîne que des tâches retombent sur la Police Locale. Il en résulte une perte de capacité qui aurait dû servir à assurer la fonction de Police de base. Ainsi, il semble par exemple que l'apport en hycap devient plus important que le service offert à la population Locale.
- Une collaboration croissante public-privé. La CPPL est absolument en faveur d'un partenariat public-privé capable de garantir que la Police travaille plus « spécialisée » et que d'autres tâches soient réalisées par des sociétés privées.
- Equilibre en exécution administrative et exécution judiciaire

3.1.3. Offre de services en relation avec quartier – commune/ville – zone –arrondissements – national – international

Pour assurer le service au sein d'une urbanisation galopante, les contacts directs entre les autorités et services de Police des villes et communes gagneront en importance et ce, par-delà les frontières nationales (p.ex. Anvers et Rotterdam).

3.1.4. *Evaluer en 2025*

En 2025, le monitoring du service s'effectuera de manière dynamique et ce, notamment d'une manière numérique permanente digitale (on-line). A cet égard, la confiance du citoyen dans la Police sera également mesurée. La finalité de ce monitoring sera l'apprentissage continu et l'amélioration en tant que prestataire de services.

En raison d'évolutions rapides, il existe un risque que des objectifs soient fixés et réalisés ponctuellement et rapidement. Il faudra rester vigilant à ce que la vision à long terme et la planification fassent l'objet d'un suivi et exécutées.

En raison de la disparition de plusieurs services d'appui au sein de la Police intégrée (CGL-X, réseau d'encadrement processuel), il existe un manque d'encadrement et de mise à disposition en termes de connaissances et de bonnes pratiques. Ainsi, on ne dispose plus non plus d'une vue sur l'évolution des concepts choisis, comme la fonction de police orientée vers la communauté et La fonction de police guidée par l'information. Il y a donc un besoin d'un centre de connaissances et d'expertises (cf. Centrex).

Recommandations

- Nécessité d'une intervision structurée (p.ex. évaluations par discipline en Brabant flamand).
- Instauration d'un monitoring dynamique de la satisfaction et établissement des indicateurs d'effet.
- Evaluer l'actuel cycle de gestion et la charge due au planning, afin de parvenir à un modèle rénové de politique à mener/exécuter.
- Inclure dans l'évaluation du chef de corps le mesurage de la satisfaction liée à une saine gestion des moyens.
- Installation d'une structure (p.ex. Centrex) ou d'un système pour partager les connaissances et l'expertise, et pour offrir un soutien en matière de réseau. A cet égard, la collaboration avec le monde scientifique est essentielle (p.ex. WODC aux Pays-Bas, Comité D ?)
- Nous avons besoin d'un contrôle démocratique fort, et plaidons pour un service indépendant assurant la qualité de ces nouvelles formes de sécurité (sécurité privée) et le contrôle de celles-ci.

3.2. *Le fonctionnement interne*

Pour être performante et en adéquation avec une société (client et collaborateur) connectée et dans la recherche de l'immédiateté, l'organisation policière se doit d'évoluer vers une certaine souplesse organisationnelle : sources de financement, politique RH dynamique, autonomie, responsabilisation, leadership, innovation sont nos enjeux de demain.

Si la Police Fédérale, « partenaire » incontournable du PLIF¹², exprime sa vision de demain, les zones de Police exigent un cadre clair et transparent leur permettant de faire les choix qui s'imposent pour leur avenir...quitte à co-construire « sur mesure » avec des (d'autres) partenaires les évolutions nécessaires à leur fonctionnement.

Objectif stratégique : augmenter la performance, l'agilité et l'innovation du fonctionnement interne des zones de Police au travers de six chantiers :

3.2.1. *Vers l'intégration de la Recherche & le Développement au sein du fonctionnement interne*

Objectif

¹² Personnel, Logistique, ICT, Finances

Faciliter l'innovation en permettant la création de lieux d'expérimentation en intégrant les nouvelles technologies afin de simplifier/diminuer la charge de travail administrative et en suivant de près les développements technologiques en matière d'équipement.

Facteurs critiques de Succès

Droit à l'erreur, avoir une seule plateforme ICT unique, concept « law shelter », partenariat public/privé, accès aux subsides, marge de manœuvre sur le plan légal et réglementaire, ...

Recommandations

Créer la fonction de managers de l'innovation, la digitalisation.
La création d'un centre d'expertises
Poursuivre la digitalisation

3.2.2. *La métamorphose du Mammouth vers le Guépard*

Objectif

Faciliter l'agilité de l'organisation en la dotant d'un cadre HRM, répondant d'une part aux nécessités opérationnelles et d'autre part reconnaissant le rôle-clé du collaborateur et soucieux de sa gestion de carrière, afin d'avoir la bonne personne au bon moment pour la bonne fonction au bon endroit en permanence.

Facteurs critiques de Succès

Donner du sens à la fonction du collaborateur, diversité de profil, être un employeur attractif en étant attentif au bien-être du collaborateur, soucieux de l'équilibre vie privée-vie professionnelle.

Recommandations

Engagement de contractuels (ops/calog), sur base contrats adaptés aux besoins de l'organisation et du collaborateur, système de récompenses négociées, la formation basée sur un profil de compétence, mobilité permanente, alignement avec la fonction publique, attractivité par rapport au marché de l'emploi (pour les fonctions spécialisées notamment).

L'actuel statut du personnel doit évoluer vers un statut adapté aux besoins de l'organisation et du collaborateur, notamment :

- Un statut flexible
- Un statut conforme au marché
- Mobilité permanente
- Une rémunération fonctionnelle

3.2.3. *Vers un modèle adulte de co-crétation¹³*

Objectif

Faciliter la performance et l'innovation de l'organisation en évoluant vers un nouveau modèle basé sur la concertation, le travail en réseaux, l'intégration, en permettant le In /Outsourcing.

Facteurs critiques de Succès

La réalisation d'un modèle avec une attention particulière à l'aspect intégré, respect et transparence entre partenaires, avec une répartition équitable des tâches et le partage d'informations pertinentes.

¹³ Le modèle de **co-crétation** consiste à développer des services en collaboration active avec ses clients /partenaires et ce, de façon durable.

Il doit y avoir également beaucoup plus d'ouvertures et de développements.
Un partage équitable des ressources financières.

Recommandations

Contractualisation des accords (protocoles/conventions), création de « centres de services », ouverture vers d'autres services publics.

3.2.4. *Vers une organisation orientée processus*

Objectif

Augmenter la performance de l'organisation en opérationnalisant les principes de la CP3¹⁴, en définissant des normes de qualité et en instaurant un système d'évaluation cocréés.

Facteurs critiques de Succès

Établir une définition acceptée des termes de « qualité », « normes », « contrôle interne » et « gestion dynamique des risques », formaliser les processus policiers, instaurer un principe d'auto-gestion.

Recommandations

Réinvestir dans le suivi et l'accompagnement des zones, afin de développer plus de standards de qualité.

3.2.5. *Vers la reconnaissance du leadership comme véritable métier*

Objectif

Faciliter la performance, l'innovation et l'agilité de l'organisation en permettant l'imperfection (inachevé/onvoltooid) du leader / metteur en scène du service rendu au public, qui doit développer un management de l'innovation et instaurer un système d'accompagnement des leaders.

Facteurs critiques de Succès

La valorisation des mandats, reconnaissance du « leader » comme fonction à part entière (à tous les niveaux).

Reel besoin de développement d'une politique de carrière.

Vers un modèle d'apprentissage durable, avec beaucoup plus de possibilités de formation (également pour les cadres). Reconnaître que diriger est un métier.

Recommandations

Rendre l'Intervision possible,
Stimuler le co-développement,
Développement et gestion dynamique des carrières.

3.2.6. *Vers une adaptation des sources de financements*

¹⁴ Circulaire ministérielle du 21 avril 2011 relative au système du contrôle interne dans la Police intégrée, structurée à deux niveaux

Objectif

Faciliter la performance de l'organisation en diversifiant et rendant les sources de financement plus équitables, en étant créatif et en phase avec nos tâches-clés, en facilitant les sources de financement alternatives (subsidés à puiser).

Facteurs critiques de Succès

Cadre législatif pour les « missions de Police payantes », revisiter la Norme KUL.

Recommandations

Repenser le mode actuel de subsidés, EU-funding, revoir la norme-KUL et le Fonds de Sécurité Routière

Une redistribution des moyens est nécessaire.

Réviser les normes de financements actuels, sur base de paramètres objectivés déterminés pour une répartition des moyens. (Exemple : Fonds de Sécurité Routière)

Contribution des régions.

3.2.7. Vers une organisation axée sur les valeurs

Objectif :

Considérer la Police Locale comme une "organisation axée sur les valeurs", où l'intégrité, la diversité et l'implication sont les valeurs les plus importantes pour l'ensemble de la Police intégrée.

Facteurs critiques de succès :

- À cette fin, il convient de définir un cadre général de valeurs pouvant être appliqué à l'ensemble de la Police intégrée et de le diffuser.
- La volonté de rechercher une culture de la Police de proximité.
- Introduction d'un marketing dans le travail de la Police. Une « image de marque » professionnelle est essentielle aura certainement un impact à l'avenir sur l'attractivité des talents nécessaires.
- L'ensemble du processus de recrutement, de formation, de fonctionnement, d'évaluation et de développement de carrière doit être adapté à ces valeurs.
- Organiser le processus de recrutement afin de recruter les "bonnes personnes au bon endroit au bon moment".
- L'évolution vers les "talents" en mettant l'accent sur la passion de l'employé.
- Une structure de communication efficace

Recommandations :

Transition urgente de la "vision sur le leadership" au "développement du leadership". Il existe actuellement un écart important entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique. L'offre de La « maison du leadership est trop faible en matière de vision et de développement du leadership.

3.3. Les Partenaires

Lors de l'introduction du séminaire, un des constats des chefs de corps pour un fonctionnement optimal de la Police Locale actuelle a été l'importance de l'ouverture des zones de Police à l'ensemble des partenaires.

Des partenariats forts y ont été reconnus comme essentiels pour répondre adéquatement aux besoins et attentes légitimes de la population.

L'identification de ceux-ci est, de l'avis de tous, une condition sine qua non pour atteindre cet objectif.

Ces partenariats s'entendent tant au niveau de la sphère publique que de la collaboration public-privé et se mettent en place en fonction des besoins et de l'expertise.

Les développements actuels et futurs de ces stakeholders doivent passer par l'implication rapide de ces partenaires ayant des compétences clairement définies, dans un rôle spécifique et dont l'impact sur l'organisation est et sera significatif.

Sur le plan méthodologique, des résultats issus des discussions des groupes, il a été constaté que les interlocuteurs francophones avaient davantage orienté les discussions vers les niveaux (local/régional ...) alors que les groupes néerlandophones avaient plutôt orienté les discussions vers les partenaires spécifiques, peu importe le niveau auquel ils se situent.

Les résultats de ces discussions au sein de tous les groupes se retrouvent dans les six chantiers déclinés ci-dessous.

Le choix de cette présentation a été guidé par la volonté de présenter un résultat reflétant les discussions de l'ensemble des groupes, tout en étant aussi clair que possible sur les missions futures de la CPPL.

3.3.1 *Les partenaires locaux*

Objectif

Identification des partenaires locaux et connaissances de leurs compétences (Droit armé administratif).

Facteurs Critiques de Succès

Constat général : Méconnaissance des partenaires déjà existants et de ce qu'ils peuvent apporter ainsi que des services qui ont des compétences de Police.

Les partenaires locaux sont souvent identifiés et les partenariats sont efficaces. Ils sont souvent initiés et soutenus/portés/protocolisés par la Police Locale et parfois intégrés dans les Plans Zonaux de Sécurité.

Recommandations

Inventorier les partenaires et partenariats possible.

Nécessité d'extension des partenaires et des partenariats.

Vue du partenaire par thème, par exemple via une veille documentaire.

Lister les bonnes pratiques.

3.3.2 *Les partenaires provinciaux*

Objectif

Extension des projets existants en matière d'approche administrative et de droit administratif armé.

Identification des partenaires en matière d'approche administrative au niveau des arrondissements

Elargir la concertation et le rôle de coordination au niveau du Gouverneur.

Facteurs Critiques de Succès

L'appui coordonné aux zones de Police apporté par le directeur-coordonateur et le directeur-judiciaire est trop faible, mettant leur rôle vis-à-vis des zones de Police en danger. Cela impacte le fonctionnement opérationnel quotidien des zones.

Les fonctionnalités des CIC en fonction du FLIP.

Recommandations

Obtenir des garanties quant au fonctionnement du Dircos, Dirjuds, et DAO dans le respect des prescrits légaux, couplées à un SLA clair en fonction des besoins locaux et provinciaux.

Moyens équivalents pour les CIC locaux.

Le rôle de la CPPL doit s'étendre à ce niveau. L'actuel AR de la CPPL garanti une représentativité au niveau provincial via leurs représentants élus au niveau provincial et par les responsables provinciaux des zones de Police Locale.

3.3.3 Les partenaires au niveau des régions et communautés

Objectif

Développer une structure de collaboration.

Facteurs Critiques de Succès

Manque de connaissance des services régionaux ayant une compétence policière.

Le transfert de compétences actuelles de certaines matières Fédérales vers les régions implique un accroissement des missions à charge des Polices Locales.

Accord politique pour l'installation d'un officier de liaison.

Recommandations

Nécessité d'extension des partenaires et des partenariats.

Un accord politique pour l'installation d'un officier de référence et/ou officier de liaison au sein des régions.

3.3.4 Les partenaires fédéraux/nationaux

Objectif

Améliorer la connaissance des offres de service et des compétences des partenaires fédéraux publics et privés.

Concrétiser les décisions avalisées par le CCGPI

Facteurs critiques de Succès

Les relations existantes entre la CPPL et la Police Fédérale, que ce soit au travers du CCGPI ou au travers des rapports avec le Ministre de l'Intérieur, doivent se poursuivre et tendre vers davantage d'organisation et de suivi.

Le Réseau d'expertise nationale Justipol semble ne pas être connu de tous et ne pas se réunir suffisamment.

La Concertation avec le SPF Justice n'est pas aussi optimale qu'avec le SPF Intérieur, mais elle reste une nécessité.

Recommandations

Ouverture des groupes de travail thématiques à tous les spécialistes issus des zones.

Amélioration de la concertation avec le SPF Justice sur le mode actuel de la concertation avec le SPF Intérieur.

Optimalisation du travail de Justipol

Suivi structurel des décisions du CC GPI.

3.3.5 Les autres partenaires

3.3.5.1 Les partenaires internationaux

Objectif

La CPPL pourrait jouer un rôle dans le cadre de la concertation transfrontalière.

Jouer un rôle proactif et d'initiative des besoins en matière transfrontalière.

Facteurs Critiques de Succès

Existence d'une plateforme internationale de partage des informations et des expertises internationales (disponibles pour tous).

Recommandations

La Police Locale doit pouvoir se connecter aux forums de consultation pertinents existants sur la coopération policière internationale (IPS) dans l'intérêt d'un travail intégré.

Les décisions stratégiques doivent être discutées au CC GPI.

La Police Locale doit beaucoup plus être impliquée dans la coopération policière internationale. Et certainement pour les zones de Police frontalière et dont une collaboration policière directe puisse être possible mais également des échanges structurels d'information et de bonnes pratiques.

Il pourrait être envisageable qu'un officier de liaison de la CPPL soit (ponctuellement) détaché à CGI afin de faciliter et intensifier la collaboration. De même, il serait souhaitable d'avoir un officier de liaison à Europol, étant donné les contacts directs de l'organisation avec tous ses membres et même avec d'autres partenaires (+Interpol).

Se concentrer sur un concept « Erasmus » dans lequel les policiers pourraient s'inscrire dans un programme d'échange structurel. (par exemple via Cefpol). Et certainement pour les officiers dirigeants (en niveau A) plus relevant que les actuelles formations barémiques obligatoires.

3.3.5.2. Services fédéraux avec compétences policières

Ces services gouvernementaux (Douanes, Santé, Pompiers, ...) ont été brièvement évoqués avec, entre autres, la question du contrôle des opérations. Les avis sont partagés. Cela diffère d'une situation à l'autre, mais aussi d'un endroit à l'autre.

Néanmoins, la Police est plus susceptible de jouer un rôle de premier plan, et le débat sur les tâches essentielles et la redistribution des tâches apparaît également comme un point d'attention.

3.3.5.3 La gardiennage privé

Objectif

Dans le cadre du renforcement et de l'élargissement des partenariats, un partenariat avec ce secteur dans la recherche de sécurité optimale n'est que logique, voire essentiel.

Il est important de souligner que la finalité ultime d'une entreprise de sécurité privée est différente de celle de la Police, à savoir qu'elle vise le profit financier en tant que partenaire du secteur des bénéficiaires. Cependant, cela ne doit pas être une menace, mais doit toujours être pris en compte lors de l'élaboration de partenariats concrets. Bien sûr, le marché devrait jouer ici et là, et la Police devrait rester neutre.

En outre, le rôle juridique de la Police dans ce débat revêt une importance cruciale et doit également faire l'objet d'un suivi permanent.

Facteurs critiques de succès

Laissez la culture actuelle évoluer vers la collaboration Public-Privé.

Une amélioration de la collaboration Public-Privé est attendue dans le futur. Même un "marketing" comme à l'étranger est déjà en cours.

Développer un Modus Vivendi pour le développement de tels partenariats.

Surveiller le rôle de contrôle et la délimitation de la Collaboration Public-Privé

Recommandations

Veiller à la neutralité

Expérimenter, et certainement en matière de nouvelles technologies, est un must.

En ce qui concerne "l'expérimentation", l'organisation de "terrains d'essai" par ou via la CPPL peut être souhaitable. Tout comme la CPPL pourrait se charger de la coordination des initiatives possibles pour pouvoir construire des ponts à un stade précoce dans le but de développer de nouvelles choses ensemble plutôt que de les placer dans leur propre coin.

Besoin d'un centre d'expertises collaboration Public-Privé (good practices, Rôle d'avis, projectlead, ...)

Pour la collaboration Public-Privé, le leader devrait rester au sein de la Police Locale par analogie avec les contrats de Smals. FP = conseil, support technologique par exemple des drones, etc. C'est la différence entre acheter des ressources et les utiliser efficacement. La technologie évolue si rapidement qu'il peut être judicieux de faire appel à une entreprise privée disposant des dernières technologies (par exemple, la location de caméras aux festivités de Gand). La qualité des caméras augmente d'année en année. Gérer un tel événement unique est impossible.). Quelqu'un propose de mettre en place une telle surveillance.

Proposer également de laisser le marché ouvert. Un certain nombre de participants trouvent même cela enrichissant ~~par le privé~~. C'est une opportunité et non une menace.

Une évolution favorable et réaliste vers 2025 est également constatée s'il existe un lien avec la discussion sur le débat sur le défi principal. Cet exercice doit absolument être fait, mais jusqu'où irons-nous ?

L'exemple des responsables du football est également très innovant. Sans eux, la surveillance dans un stade serait impensable. Un tel support ajoute même de la valeur à l'exécution de nos tâches principales.

3.3.6 "Penser Autrement"

3.3.6.1. La fonction de Trendwatcher

Objectif

Quid l'avenir 2025 et à plus longue échéance ?

Il y a un besoin de talents qui regardent vers l'avenir et qui veillent également à nous informer en temps utile des tendances futures.

En tant que Police, nous devons aussi pouvoir "expérimenter". Seulement alors nous pourrions innover.

Facteurs critiques de succès

Créer un cadre juridique spécifique permettant de prendre des initiatives temporaires ou non, et pour un objectif bien défini.

Recommandations

Il est proposé de réfléchir davantage à la manière dont nous allons détecter ces tendances. Créer la fonction d'observateur de tendances ou par un centre d'expertise plus développé destiné à découvrir et explorer les nouvelles tendances.

Une autre proposition relative à "l'expérimentation" serait de prévoir un rôle dans l'organisation des "bancs d'essai" par ou via la CPPL. Tout comme La CPPL pourrait se charger de la coordination des initiatives possibles pour pouvoir construire des ponts à un stade précoce. Ce but serait de développer de nouvelles choses ensemble plutôt que de les initier chacun pour soi.

3.3.6.2. Pensées Internationales

En raison de la mondialisation et de l'internationalisation croissantes, la Commission permanente se doit d'être présente sur la scène policière internationale.

La CPPL siège officiellement pour les Chefs de corps belges à l'Association internationale des Chefs de police (International Association of Chiefs of Police) et elle dispose du droit de vote au sein du Comité international (International Committee). Chaque année, une délégation des services de police doit assister à l'assemblée.

A sein de CGI – Police fédérale, un commissaire divisionnaire détaché PolLoc via la CPPL doit être présent pour toutes les décisions ayant un impact sur la police locale.

Par ailleurs, une représentation de la Police locale - CPPL doit être prévue à l'ensemble des forums de concertation internationaux, tant au niveau opérationnel, tactique que stratégique, comme c'est déjà le cas au sein du Comité stratégique franco-belge.

La CPPL doit être impliquée activement dans les formations internationales.

Elle doit développer son réseau au sein d'Europol, Eurojust, Frontex et Interpol et contribuer activement, en collaboration avec le membre détaché PolLoc de CGI, aux discussions ayant un impact sur la Police locale belge.

La CPPL doit être présente sur la scène européenne dans le domaine des subsides et viser à former, au sein de son équipe stratégique, un 'subsidiologue' chargé de soutenir les chefs de corps locaux dans les projets européens mis en place dans le cadre des différents programmes de sécurité européens (ancien Framework 7 ; Horizon 2020...).

Objectif

En tant que Police Locale, nous devons apprendre à penser plus internationalement. Le monde, et certainement le monde criminel, est devenu un village. S'il vente ailleurs, il pleut ici.

Facteurs critiques de succès

La Police Locale ne fait presque rien dans ce domaine. Suivre les tendances et la réflexion internationale nécessite également des ressources et un budget. Il a également été établi que, par exemple, les fruits de la participation aux forums internationaux ne sont pas suffisamment partagés.

Recommandations

Faites un suivi et restez vigilant quant à l'impact pour la Police Locale.

Développer un réseau

Collaborer avec CGI

Budget et ressources fournies

Le rôle de la Police Locale dans la bonne coopération avec CGI, avec un pont vers Europol / Interpol / Eurojust

Examiner le rôle des OIPG en collaboration avec CGI

4. Le Rôle de la CPPL

4.1. Le service à la population

- Agir en tant que Centre des connaissances et d'expertises (Centrex) dans des thèmes politiques que l'Assemblée générale détermine et liés aux thèmes prioritaires inclus dans le PNS
- Etre une représentation soutenue de la Police Locale.
- Assurer un suivi du travail intégré
- Stimuler et soutenir des processus de travail uniformes et une image uniforme à la Police Locale
- Communiquer professionnellement, tant en interne qu'en externe. Pour ce faire, elle doit travailler avec un porte-parole permanent et dans un mode de communication proactif rapide.
- Inclure la fonction de facilitateur d'information, de conseil dans l'échange d'informations et de transfert de connaissances aux niveaux national et international.
- Maintenir de bonnes relations avec ses partenaires et mettre en place une bonne coordination des travaux, de nouvelles initiatives et de partenariats professionnels et durables.

4.2. Le fonctionnement interne

- Représenter la Police Locale et les zones de Police auprès des autorités et des partenaires.
- Améliorer la communication avec les chefs de corps. Créer une base de soutien vers le bas, sur les intérêts et les besoins communs. La CPPL doit devenir "incontournable".
- Maintenir une bonne communication depuis et vers les chefs de Police, une contribution suffisante et une rétroaction des décisions sont également essentiels. Avec l'élection par province des membres de l'Assemblée générale, un premier pas a déjà été fait.
- Informer les autorités des besoins des zones de Police et de la Police Locale et des changements, et évolutions dans le domaine de la législation, de la société, de l'économie et de la politique, en rapport avec la sécurité et l'organisation de la Police.
- Informer et faciliter l'échange d'informations entre les zones de Police et les partenaires externes.
- Faciliter la création de réseaux pour les meilleures pratiques.
- Contribuer au développement du savoir-faire et du leadership en faveur des zones de Police et de la Police Locale, de leurs dirigeants et des "personnes clés".

4.3. Les partenaires

- Maintenir de bonnes relations avec ses partenaires et ce dans une perspective de bonne coordination de l'opérationnel, de nouvelles initiatives et de partenariats professionnels durables.
- Suivi du travail intégré
- La CPPL fait partie de la Police intégrée et est attachée à la vision d'une Police en réseau. Les partenariats professionnels pour la CPPL sont donc une condition sine qua non.
- Au sein de ces partenariats, la CPPL renforcera son rôle par le biais des initiatives concrètes suivantes (déjà en cours ou non) :
 - Jouer le rôle d'un centre d'expertise au travers de la mise à disposition d'une plateforme de documentation, de feedback sur les forums internationaux et de bonnes pratiques (catalogue de produits et bonnes pratiques).
 - Augmenter le nombre de réunions des membres généraux afin de présenter les partenariats et les projets susceptibles d'intéresser la plupart des zones de Police.
 - Faire l'inventaire des CPP actuels au niveau local et partager ces pratiques.
 - La CPPL est structuré au niveau fédéral et provincial. Son rôle devrait être étendu au niveau régional. La CPPL fait alors office de lien entre les responsables de référence des régions et des zones de Police.
 - La CPPL doit suivre et même encourager les décisions prises au CCGPI dans lesquelles la Police Fédérale doit accomplir des tâches. L'idée est suggérée pour explorer la possibilité d'être présent de manière permanente au niveau du CCGPI en tant que CPPL.
 - La CPPL doit prendre les devants et ne pas attendre. Partenaire équivalent pour SPF Intérieur avec support et support local

- Basé sur la croissance organique et les accords en fonction de notre propre expertise, faciliter, coordonner ...
- La CPPL doit spécifier les limites de ce qui peut et ne peut pas être fait par les sociétés de sécurité privées.
- La Police Locale doit pouvoir entreprendre des contacts étrangers et au moins recevoir elle-même la mission. Passer par la Police Fédérale n'est plus de ce temps. Cela ne fait que ralentir le principe de la mise en réseau (rapide).

