

Bruxelles, avril 2024

Mémorandum CPL 2025-2030

- Une vision de la police de demain –

Mesdames, Messieurs,

Le CPL, association réunissant les hauts dirigeants de la police belge, constitue une *plate-forme professionnelle* au sein de laquelle les membres peuvent mener une *réflexion indépendante* sur le fonctionnement de la police intégrée. C'est un forum à partir duquel les débats peuvent déboucher sur des conseils concrets destinés à la direction de la police belge et aux autorités compétentes.

À l'occasion de la récente nomination du nouveau commissaire général ainsi que des prochaines élections fédérales, régionales, provinciales et locales, le moment nous semble bien choisi pour préciser notre position dans la perspective de la police de demain.

Près de 25 ans après la réforme de la police, il est utile et nécessaire, voire *essentiel* de réfléchir à l'avenir de la police belge. En tant qu'élément constitutif d'un régime démocratique, la police est soumise à la fois à des évolutions externes et internes. Et les défis sont de taille.

À l'*extérieur* de notre organisation policière, nous songeons surtout aux nouveaux enjeux de la sécurité, aux contraintes budgétaires en Belgique comme à l'étranger, à des événements graves tels que les attentats et les menaces terroristes, à la polarisation structurelle de la société, à la crise migratoire persistante, aux risques permanents de crises sanitaires, sans oublier le dérèglement climatique.

À l'échelon *interne*, nous devons privilégier une politique de qualité à long terme, bien gérer les ressources pour plus d'efficacité, intégrer les progrès du numérique, et recruter des collaborateurs en nombre suffisant, à la hauteur de la tâche. De plus en plus, le débat se recentre sur les missions fondamentales, le nouveau management public et la nécessité de partenariats professionnels.

En 1998, la Belgique a profondément réorganisé sa police. Depuis cette date, celle-ci a fait à plusieurs reprises l'objet d'études, évaluations, analyses et discussions. Cela a débouché par deux fois sur une réforme relativement radicale de la police fédérale. En ce qui concerne la police locale, on s'est contenté de renforcer et d'élargir les partenariats locaux et les associations, avec ici et là une fusion très limitée. Pourtant, on a de plus en plus l'impression que des changements fondamentaux resteront nécessaires si l'on veut encore atteindre l'excellence dans la fonction de police, à la mesure des besoins et des attentes de la population, au sein d'une société qui évolue très vite.

Nous constatons que la société se transforme profondément, en particulier dans le domaine de la sécurité. À cet égard, nous distinguons 5 grandes tendances qui nous influencent fortement : *mondialisation, numérisation et exploitation des données* (intelligence artificielle - IA), *évolution démographique* (vieillesse de la population et allongement de la carrière), *transformation de la mobilité* et *focus croissant sur le professionnalisme* (efficacité et efficacité).

Sur la base de la mission du *Circle of Police Leadership (CPL ASBL)*, la direction nationale de l'association des hauts dirigeants de la police a mené une réflexion et un débat approfondis à propos de ces enjeux et des initiatives publiques nécessaires.

Nous avons décidé de présenter nos propositions de manière très concrète et condensée dans un **plan en 5 points**.

1. Un financement transparent et durable
2. Une politique HR durable et performante
3. Une image positive de la police (respectée, reconnue et attrayante)
4. Vers une police intelligente exploitant l'information et la technologie
5. Une vision claire et unique de la police

Vous trouverez les détails du plan en annexe.

En espérant apporter une contribution constructive aux initiatives de transformation indispensables, nous vous remercions et restons naturellement disponibles pour toute information, explication ou concertation complémentaire.

Cordiales salutations

Johan Berckmans

Secrétaire général national

Jean-Louis Dalle

Président national CPL

Le plan en 5 points du CPL pour la police de demain :

1. Un financement transparent et durable

Par quels moyens ?

- ✓ garantir l'indispensable **refinancement de la police fédérale**.
- ✓ mettre en œuvre une **politique financière transparente** avec des plans pluriannuels garantis et contraignants, alliés à un monitoring et un rapportage performants.
- ✓ **garantir la flexibilité et la responsabilité financières** en permettant de reporter les crédits inutilisés d'une part, et d'autre part en veillant à l'ancrage légal des plans budgétaires pluriannuels. L'organisation financière des administrations locales peut servir de modèle.
- ✓ réaliser la **transition nécessaire à un nouveau modèle financier** en remplaçant la norme KUL actuelle. Ce nouveau modèle doit être associé à une augmentation ou optimisation d'échelle, les dotations minimales restant garanties au moins temporairement. Condition *sine qua non*, une partie spécifique du nouveau modèle financier doit être réservée pour appuyer et promouvoir le fonctionnement de la GPI dans son ensemble.
- ✓ dégager des **marges financières pour l'innovation**.
- ✓ développer et implémenter des pistes possibles pour un **financement alternatif** et mettre au point l'arrêté d'exécution qui ouvrira enfin la voie à la **police payante**.
- ✓ **toujours prévoir le financement nécessaire à l'attribution des missions complémentaires ou nouvelles**. À cette fin, il convient aussi de réexaminer à brève échéance la répartition des tâches entre la police locale et fédérale, et d'ajuster les lignes de force en vigueur.

2. Une politique HR durable et performante

Par quels moyens ? En menant une politique du personnel moderne, performante et flexible sous tous rapports, en particulier :

- ✓ instaurer une **politique de sélection et de recrutement performante**, uniforme, afin d'attirer des collaborateurs de qualité répondant aux besoins (mieux et plus vite)
- ✓ dans cette politique de recrutement, prévoir un **recrutement alternatif structurel** pour des profils spécialisés.
- ✓ **organiser une formation solide, de qualité, modulaire**, en fonction des compétences et des aptitudes requises, intégrant ops et calog. L'offre générale de l'ANPA doit être améliorée sur tous les plans et pour tous les niveaux.
- ✓ **travailler en partenariat étroit avec l'enseignement ordinaire** (intégration des matières générales et propres à la police, modularité, intégration des accords de Bologne).
- ✓ développer la **R&D en collaboration avec la formation policière interne et externe**.

- ✓ mettre en place une **politique performante de (fin de) carrière en proposant des alternatives dans toutes les composantes de la police intégrée !**
- ✓ la possibilité d'une activité d'appoint doit être examinée. D'après les signaux émanant du terrain, cela peut être néfaste pour la qualité du service policier.
- ✓ évaluer à brève échéance et ajuster/revoir le système actuel de médecine du travail et de contrôle.
- ✓ optimiser/moderniser / simplifier le statut de la police et son statut disciplinaire dans le cadre d'une politique et d'une gestion HR performantes.
- ✓ réinventer un système d'évaluation de bonne qualité, garant d'une culture du feed-back essentiellement caractérisée par le sens des responsabilités et la confiance mutuelle.

Pour pouvoir proposer de bons produits et services (de support), le savoir et le savoir-faire sont indispensables. À cet effet, la police doit pouvoir disposer d'un arsenal performant de moyens et processus HR pour pouvoir attirer les professionnels, les fidéliser et les former dans la perspective d'un service moderne et d'une fonction policière légitime.

D'autre part, il devrait être plus facile de se défaire des membres du personnel dysfonctionnant de l'organisation, comme il se doit dans un management HR moderne. Outre les bénéfices ci-dessus, cela exercera à coup sûr un impact positif sur la culture.

3. Une image positive de la police (respectée, reconnue et attrayante)

Par quels moyens ?

- ✓ miser sur une organisation **inclusive et très diverse**
- ✓ mettre en place un **corporate branding et une culture d'entreprise** solides
- ✓ suivre activement la **vision que nos concitoyens et nos partenaires ont de la police**, et l'ajuster de manière dynamique en cas de besoin
- ✓ exploiter sans relâche les **initiatives de renforcement d'image** pour encourager l'accès aux métiers de la police
- ✓ conclure des **partenariats étroits et pertinents** à tous les niveaux

4. Vers une police intelligente exploitant l'information et la technologie

Par quels moyens ?

- ✓ développer et implémenter une **vision de long terme** pour la numérisation de nos processus, le recours aux nouvelles technologies et l'innovation dans le travail
- ✓ dégager les **ressources financières nécessaires** à cet effet
- ✓ élaborer activement un **cadre juridique respectant le RGPD et la loi EU IA**, à la fois sur le plan des applications opérationnelles et de l'innovation

- ✓ participer à la réalisation d'un nouvel équilibre, praticable et fiable, entre la confidentialité d'une part, d'autre part l'efficacité des moyens et méthodes d'investigation, afin de garantir la **cybersécurité de l'environnement de travail** (y compris partenariats).

5. Une vision claire et unique de la police

Par quels moyens ?

- ✓ **Continuer à investir dans une police tournée vers la communauté**, en guise de philosophie commune dans l'optique de l'excellence du service. D'après des évaluations et études récentes, l'approche COP emporte toujours la faveur générale.
- ✓ **Lancer un nouveau débat sur les tâches essentielles**, celles de la police fédérale et de la police locale, ainsi que sur la nouvelle synergie et l'intégration des deux niveaux.
- ✓ **Réaliser une optimisation d'échelle dans le respect de la police de proximité.**
Il faut manifestement **procéder à une augmentation d'échelle et/ou redessiner les zones de police**, en fonction des nombreux défis, nouveaux et complexes, qui nous attendent d'une part, et d'autre part du besoin de garantir que chaque zone de police locale soit parfaitement en mesure d'assumer adéquatement toutes les missions d'un service policier de base (minimum et équivalent). Cette augmentation d'échelle doit certes reposer sur le nombre d'ETP nécessaire au bon fonctionnement mais il ne peut s'agir du seul critère. Il faut aussi y intégrer la localisation, la typologie (« bassins de vie », nombres d'habitant, taille du territoire) et les besoins locaux spécifiques de la zone de police.
Pour nous, le volontariat n'est plus une option depuis plusieurs années, vu les opportunités déjà générées.
- ✓ parallèlement à l'optimisation d'échelle de la police locale, **réformer la police fédérale et la transformer en un corps de police assumant des missions policières et un appui « superspécialisés »**. Cela fait partie de l'indispensable débat élargi sur les tâches essentielles.
- ✓ garantir un **service policier minimal et équivalent** pour chaque citoyen. Sur ce point, nous proposons d'adopter une approche plus axée sur les résultats, et de définir pour son suivi des normes de qualité qui seront contrôlées à la fois à l'échelon fédéral et local.
- ✓ Au niveau de la police locale et fédérale, viser la **spécialisation** et un **back office-fort**.
- ✓ **Renforcer les partenariats pertinents**, et rechercher encore davantage une sécurité intégrale effective, dans laquelle la police sera un partenaire important mais aussi un partenaire parmi d'autres.
- ✓ Continuer à promouvoir activement la sensibilisation à l'importance et à l'amélioration de la connaissance et de l'expérience du **système IPS**, au niveau de la police fédérale et locale.

>>> <<<