

STATEN-GENERAAL VAN DE POLITIE

> een blauwdruk voor de politie van de toekomst

ÉTATS GÉNÉRAUX DE LA POLICE

> un plan pour la police du futur

Jean-Louis Dalle (CPL) | Sofie De Kimpe (CPS) | Jurgen De Landsheer (CPS)
Nathalie Roegiers (CPS) | Olivier Libois (CEP) | Valérie Delcourt (CEP)
Carrol Tange (CEP) | Delphine de Lavareille (CPL)
Valérie Keuterickx (Federale Politie / Police Fédérale)
Emmanuelle de Leu de Cecil (Federale Politie / Police Fédérale)

**STATEN-GENERAAL VAN DE POLITIE:
EEN BLAUWDRIJK VOOR DE POLITIE VAN DE TOEKOMST**

**ÉTATS GÉNÉRAUX DE LA POLICE :
UN PLAN POUR LA POLICE DU FUTUR**

**STATEN-GENERAAL VAN DE POLITIE:
EEN BLAUWDruk VOOR DE POLITIE VAN DE TOEKOMST**

**ÉTATS GÉNÉRAUX DE LA POLICE :
UN PLAN POUR LA POLICE DU FUTUR**

Jean-Louis Dalle (CPL)
Sofie De Kimpe (CPS)
Jurgen De Landsheer (CPS)
Nathalie Roegiers (CPS)
Olivier Libois (CEP)
Valérie Delcourt (CEP)
Carrol Tange (CEP)
Delphine de Lavareille (CPL)
Valérie Keuterickx (Federale Politie / Police Fédérale)
Emmanuelle de Leu de Cecil (Federale Politie / Police Fédérale)

Staten-Generaal van de politie: een blauwdruk voor de politie van de toekomst **États Généraux de la police : un plan pour la police du futur**

Jean-Louis Dalle (CPL), Sofie De Kimpe (CPS), Jurgen De Landsheer (CPS), Nathalie Roegiers (CPS), Olivier Libois (CEP), Valérie Delcourt (CEP), Carrol Tange (CEP), Delphine de Lavareille (CPL), Valérie Keuterickx (Federale Politie / Police Fédérale), Emmanuelle de Leu de Cecil (Federale Politie / Police Fédérale)



In het kader van het duurzaam en mensvriendelijk ondernemen, streeft Vanden Broele ernaar om dag na dag haar activiteiten op volledig ecologisch verantwoorde wijze te ontplooiën.

Deze publicatie wordt dan ook gedrukt op FSC® gecertificeerd papier (Forest Stewardship Council®). FSC® is een mondiale, non-profit organisatie die streeft naar verantwoord bosbeheer wereldwijd. FSC® stelt standaarden op die gebaseerd zijn op principes voor verantwoord bosbeheer die ondersteund worden door ecologische, sociale en economische partijen. Vanden Broele verzekert u dan ook dat het aangewende papier met respect voor het milieu werd geproduceerd.

704 blz.

ISBN 978-90-496-1982-4

D/2023/0783/008

Art.nr. 12PLO05409

NUR 805

© 2023 Vanden Broele – Brugge / Genval

Alle rechten voorbehouden. Behalve de uitzonderingen die de wet uitdrukkelijk bepaalt, mag u enkel met de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgevers iets uit deze uitgave veelvoudigen, opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand of op welke wijze ook openbaar maken.

De redactie streeft steeds naar betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie waarvoor ze echter niet aansprakelijk kan worden gesteld.

Tous droits réservés. Sauf les exceptions expressément prévues par la loi, aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, introduit dans un système de récupération ou transféré électroniquement, mécaniquement, au moyen de photocopies ou sous toute autre forme, sans l'autorisation préalable écrite de l'éditeur.

La rédaction s'efforce toujours de publier des renseignements fiables, mais elle ne peut en être rendue responsable.

Vanden Broele, Stationslaan 23, 8200 Brugge / rue du Cerf 200, 1332 Genval

www.vandenbroele.be

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ / DISCLAIMER

De inhoud van en de weergegeven meningen/opvattingen in de volgende hoofdstukken zijn op persoonlijke titel van de auteurs van de respectieve hoofdstukken en vertegenwoordigen niet noodzakelijk de opvattingen van de minister van Binnenlandse Zaken.

Avis de non-responsabilité: le contenu publié et les opinions exprimées dans les chapitres suivants n'engagent que les auteurs des chapitres respectifs et ne représentent pas nécessairement les opinions de la Ministre de l'Intérieur.

De ideeën en opvattingen in de voorliggende publicatie zijn van de deelnemers aan de besprekingen. De ideeën en opvattingen in Deel 3 zijn dus geen standpunten gevalideerd door het directiecomité van de Federale Politie.

Les idées et les opinions incluses dans la présente publication sont celles émises par les participants aux discussions. Les idées et opinions incluses dans la Partie 3 n'ont pas été validées par le Comité de direction de la Police Fédérale.

Les États Généraux de la police sont une initiative d'Annelies Verlinden, la Ministre de l'Intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique.

De Staten-Generaal van de politie is een initiatief van Annelies Verlinden, minister van Binnenlandse Zaken, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing.

INLEIDING DOOR MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN ANNELIES VERLINDEN

Ongeveer 25 jaar geleden bereikte het vertrouwen van ons land in justitie en politie een dieptepunt. De nasleep van de zaak-Dutroux, met de Witte Mars als één van de hoogtepunten, maakte duidelijk dat er dringend grote hervormingen nodig waren om de werking van de politie en het gerecht te herstellen. Dit resulteerde in het Octopusakkoord, dat tot stand kwam in 1998, en waaruit de politiediensten ontstonden zoals we die vandaag kennen.

Intussen zijn we 25 jaar later en is onze samenleving sterk veranderd. Niet alleen wordt onze politiewerking uitgedaagd door nieuwe maatschappelijke en technologische ontwikkelingen; ook volgen crisissen elkaar in sneltempo op. Zo waren er onder meer de terroristische aanslagen in 2016, de coronapandemie die woekerde vanaf begin 2020, de overstromingen in de zomer van 2021, de energiecrisis en een golf van druggerelateerd geweld in 2022 en 2023. Ze hebben een impact op ons land en op onze politiediensten, en zetten het huidige politiemodel steeds meer onder druk.

Om het hoofd te bieden aan de uitdagingen die onze moderne maatschappij kent, moet de politie mee evolueren. Vanuit deze overtuiging ontstond de Staten-Generaal van de politie (SEGPOL). Dit boek is het sluitstuk van een diepgaand, verbindend en overkoepelend project, waarbij sleutelpartners en belanghebbenden hun visie geven over de politie van de toekomst en over de toekomst van de politie.

Het doel van de Staten-Generaal was niet om snel wat oplaapwerk te verrichten, maar net om de ideale voedingsbodem te creëren voor de politiewerking van de toekomst. Een politie die bestand is tegen huidige én toekomstige uitdagingen, zoals bijvoorbeeld de samenleving die steeds digitaler wordt. Duurzame hervormingen richting een modernere en meer dynamische politie vormden het uitgangspunt voor de besprekingen in de verschillende werkgroepen rond onder meer financiering, organisatieontwikkeling en technologie.

Dit deden we met een bijzondere focus op drie zaken: startend vanuit de politiemensen op en naast het terrein, zonder taboes en met aandacht voor de gekende evergreens.

1. Vanuit de basis en op het terrein

Duurzame verandering wordt niet van bovenaf opgelegd, maar groeit gestaag en vanop het terrein. Daarom kozen we voor een aanpak waarbij de visie en de aanbevelingen worden geformuleerd vanuit de basis en vanop het terrein. De betrokken vzw's, die aan de basis lagen van de Staten-Generaal, brachten de uitdagingen van de politie in kaart. Ze brachten geïnteresseerden en experts uit de politiewereld samen om vervolgens concrete aanbevelingen te formuleren. De sleutelpartners en belanghebbenden werkten onder de koepel van de Staten-Generaal samen om een solide basis te leggen voor duurzame hervormingen.

2. Evergreens aanpakken

Een aantal vraagstukken bleef sinds de vorige politiehervorming onvoldoende beantwoord. Denk aan de financiering van de Lokale Politie, de bepaling van de optimale schaalgrootte van lokale politiezones en de optimalisering van de informatie-uitwisseling tussen verschillende politiediensten. We zijn deze uitdagingen intussen 'evergreens' gaan noemen. Het was hoog tijd om deze aanslepende vraagstukken opnieuw onder de loep te nemen en constructief aan te pakken. Precies dat was ook het opzet van deze Staten-Generaal.

3. Geen taboes

Ten slotte zal de lezer ook kunnen vaststellen dat binnen de Staten-Generaal geen enkel onderwerp taboe was. Er werd de afgelopen twee jaar rond een breed gamma aan thema's gewerkt: human resources, financiering, organisatieontwikkeling, internationale uitdagingen, technologie, recherche, politie en bevolking. De sleutelpartners kozen ervoor om vanuit hun eigen perspectief soms dezelfde thema's te behandelen. Zo konden we de verschillende invalshoeken bij elkaar brengen en een *common ground* vinden om deze uitdagingen aan te pakken.

4. Sleutelpartners en afgelegd traject

Uit deze Staten-Generaal is andermaal gebleken dat onze politie er niet alleen voor staat. Dit initiatief was een modelvoorbeeld van **een vruchtbare samenwerking** tussen overheden, veiligheidsdiensten en de academische wereld. De sleutelpartners – de vzw’s CPS (Center for Policing and Security), CPL (Circle of Police Leadership) en CEP (Centre d’études sur la Police), de Federale Politie en de FOD Binnenlandse Zaken – hebben de afgelopen twee jaar hun expertise aangeleverd en een groot deel van de inhoudelijke activiteiten van de Staten-Generaal op zich genomen. Zowel in Vlaanderen, Brussel als Wallonië werden talloze inspirerende seminars, studiedagen en workshops georganiseerd. Aan elk van deze activiteiten namen verschillende belanghebbenden deel: burgemeesters, gouverneurs, leidinggevendenden binnen de Lokale en Federale Politie, academici, enzovoort.

Tijdens mijn bezoeken aan de activiteiten die werden georganiseerd binnen de Staten-Generaal viel me op hoeveel vertrouwde gezichten bereid waren om hun jarenlange expertise en ervaring te delen, en samen met een nieuwe generatie beleidsmakers te werken aan de toekomst van de politie. De massale aanwezigheid van diverse belanghebbenden op de diverse activiteiten heeft me des te meer doen beseffen dat de politie een bindweefsel in onze samenleving is én dat ook in de toekomst moet blijven.

5. Visie op de toekomst

De analyses en de aanbevelingen van de sleutelpartners, die uitgebreid in deze publicatie aan bod komen, zullen dienen als een onderbouwde en gedragen basis om onze politie klaar te maken voor de uitdagingen van de toekomst. In het laatste hoofdstuk van deze publicatie licht ik tot slot toe wat mijn persoonlijke visie is op de politie van de toekomst.

Ik wens de sleutelpartners en de vele deelnemers van de Geïntegreerde Politie aan de activiteiten te bedanken voor hun enthousiast engagement binnen deze Staten-Generaal. In het bijzonder wil ik de redacteurs feliciteren met de realisatie van deze publicatie en wens ik de Algemene Directie Veiligheid en Preventie van de FOD Binnenlandse Zaken te bedanken voor de inhoudelijke coördinatie van de Staten-Generaal en de organisatie van het start-, tussentijds en slotevent.

Bedankt en veel leesplezier.

INTRODUCTION DE LA MINISTRE DE L'INTÉRIEUR ANNELIES VERLINDEN

Il y a environ 25 ans, la confiance de notre pays envers la justice et la police était au plus bas. Les suites de l'affaire Dutroux, dont la Marche blanche fut l'un des moments forts, mettaient en évidence le besoin urgent de réformes majeures pour rétablir le bon fonctionnement de la police et du système judiciaire. Dans ce contexte, l'accord Octopus a vu le jour en 1998, entraînant la naissance des services de police tels que nous les connaissons aujourd'hui.

25 ans plus tard, force est de constater que notre société a beaucoup changé. Notre police est non seulement confrontée à de nouvelles évolutions sociales et technologiques, mais les crises se succèdent à un rythme effréné. Attentats terroristes de 2016, prolifération de la pandémie de COVID-19 à partir de début 2020, inondations de l'été 2021, crise énergétique et vagues de violences liées au trafic de drogues en 2022 et 2023. Ces crises ont un impact évident sur notre pays et nos services de police, de par leur pression permanente sur le modèle de police actuel.

Pour relever les défis de notre société moderne, la police se doit d'évoluer en même temps que celle-ci. De cette conviction sont nés les États Généraux de la police (SEGPOL). Ce livre est l'aboutissement d'un exercice de grande envergure, fédérateur et global, dans lequel les partenaires-clés et les parties prenantes ont fait part de leur vision sur la police du futur et sur le futur de la police.

La mission des États Généraux n'était pas d'apporter des solutions de facilité, mais justement de préparer un terrain idéal pour la police de demain. Une police capable de relever les défis actuels et à venir, tels que la transformation numérique de notre société. Des réformes durables pour une police plus moderne et plus dynamique ont constitué le point de départ des discussions au sein des différents groupes de travail, qui se sont notamment penchés sur le financement, le développement de l'organisation et la technologie.

Pour ce faire, nous nous sommes concentrés sur trois enjeux : considérer les policiers sur et en dehors du terrain comme point de départ, mener une réflexion sans tabous et prêter attention aux thèmes persistants.

1. Partir de la base et du terrain

Un changement durable ne peut être imposé d'en haut. Il se construit progressivement depuis le terrain. C'est pourquoi nous avons choisi une approche dans laquelle la vision et les recommandations sont formulées à la source et depuis le terrain. Les ASBL impliquées, qui reposaient à la base des États Généraux, ont identifié les défis de la police. Elles ont réuni les parties intéressées et les experts du monde policier pour ensuite formuler des recommandations concrètes. Les partenaires-clés et les parties prenantes ont travaillé ensemble sous l'égide des États Généraux afin d'établir des fondations solides pour des réformes durables.

2. Thèmes persistants

Plusieurs problématiques n'ont pas été traitées de manière suffisante depuis la précédente réforme de la police. Pensons au financement de la Police Locale, à la définition de l'échelle optimale des zones de Police Locale ou encore à l'optimisation de l'échange d'informations entre les différents services de police. Ces défis ont entre-temps été qualifiés d'*evergreens*, c'est-à-dire des problématiques persistantes. Il était grand temps de jeter un regard neuf sur ces problèmes persistants et de les aborder de manière constructive. Tel était précisément l'objectif de ces États Généraux.

3. Sans tabous

Enfin, le lecteur pourra également constater qu'aucun sujet n'a été éludé lors de ces États Généraux. Au cours des deux dernières années, un large éventail de thématiques a été abordé : ressources humaines, financement, développement de l'organisation, défis internationaux, technologie, enquêtes, police et population. Les partenaires-clés ont choisi d'aborder parfois les mêmes thématiques selon leur propre perspective. Cela nous a permis de regrouper différentes perceptions et de trouver une base commune pour relever ces défis.

4. Partenaires-clés et chemin parcouru

Ces États Généraux ont montré une fois de plus que nos policiers ne sont pas seuls. Cette initiative est un exemple de **coopération fructueuse** entre les différentes autorités, les services de sécurité et le monde universitaire. Les partenaires-clés, les ASBL CPS (Center for Policing and Security), CPL (Circle of Police Leadership) et CEP (Centre d'études sur la Police), la Police Fédérale et le SPF Intérieur, ont apporté leur expertise au cours des deux dernières années et assumé une grande partie des activités intrinsèques des États Généraux. De nombreux séminaires, journées d'étude et ateliers passionnants ont été organisés en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie. À chacune de ces activités ont participé différentes parties prenantes : bourgmestres, gouverneurs, responsables de la Police Locale et Fédérale, universitaires, etc.

Lors de mes visites aux activités organisées dans le cadre des États Généraux, j'ai été impressionnée par le nombre de visages connus, tous prêts à partager leur expertise et leur expérience de longue date, et à travailler avec une nouvelle génération de décideurs politiques sur l'avenir de la police. La présence massive de multiples parties prenantes aux différentes activités m'a fait réaliser d'autant plus que la police est un ciment de notre société, et qu'elle doit le rester à l'avenir.

5. Vision pour l'avenir

Les analyses et les recommandations des partenaires-clés, présentées en détail dans cette publication, serviront de base solide et soutenue pour que notre police soit prête à relever les défis de demain. Enfin, dans le dernier chapitre de cette publication, j'expose ma vision personnelle de la police du futur.

Je souhaite remercier les partenaires-clés et les nombreux participants de la Police Intégrée pour leur contribution aux activités et leur engagement sans faille lors de ces États Généraux. Je tiens aussi tout particulièrement à féliciter les rédacteurs de cette publication et à remercier la direction générale Sécurité et Prévention du SPF Intérieur pour la coordination des États Généraux et l'organisation des événements de lancement, de mi-parcours et de clôture.

Merci et bonne lecture.

INHOUDSTAFEL / TABLE DES MATIÈRES

Avis de non-responsabilité / Disclaimer	5
Inleiding door minister van Binnenlandse Zaken Annelies Verlinden	9
1. Vanuit de basis en op het terrein	10
2. Evergreens aanpakken	10
3. Geen taboes	10
4. Sleutelpartners en afgelegd traject	11
5. Visie op de toekomst	11
Introduction de la Ministre de l'Intérieur Annelies Verlinden	13
1. Partir de la base et du terrain	14
2. Thèmes persistants	14
3. Sans tabous	14
4. Partenaires-clés et chemin parcouru	15
5. Vision pour l'avenir	15
DEEL 1	
De toekomst van de Belgische politie – De Nederlandstalige rondetafels	25
Hoofdstuk 1	
Food for Thought: een samenwerking tussen politie en wetenschap	27
1. Inleiding	27
2. Methodiek aan Nederlandstalige zijde	27
3. Reflectiedag of food for thought continued: onze ingrediënten voor nieuwe recepten	29
4. Meer van dat ...	29
Hoofdstuk 2	
Hoe ziet de wereld er in 2030 uit?	31
1. Bevolkingsprojecties	31
2. De wereldbevolking in 2030	33
3. Bevolkingsprojecties van het Federaal Planbureau	38
4. Gegevens ingebed in de structuur van de huidige bevolking	45
5. Conclusie	50
6. Bronnenlijst	51

Hoofdstuk 3

Politie en bevolking: versterken van de legitimiteit van de politie	53
1. De keuze van de tafel	53
2. Waar we het aan tafel allemaal over eens waren ...	55
3. De discussies aan tafel	56
4. Natafelen en beslissen	85
5. Bronnenlijst	93

Hoofdstuk 4

De mens in de politieorganisatie: fit to serve, fit to work, fit for life?	95
1. Inleiding	95
2. Vaststellingen en mogelijke oplossingen	97
3. Tot slot	113

Hoofdstuk 5

Op zoek naar een nieuw politiehuis: renovatie of nieuwbouw?	117
1. Inleiding	117
2. De uitdagingen van de politie in 2030	118
3. Een versterkte geïntegreerde werking	120
4. Spanningsvelden	123
5. Een betaalbare politiezorg	131
6. Een performante logistieke werking	137
7. Aanbevelingen	138

Hoofdstuk 6

Recherche anno 2030	143
1. Inleiding	143
2. De maatschappij anno 2030	144
3. Wat betekent recherche in een multidisciplinaire omgeving?	147
4. Wat zullen operationele uitdagingen zijn voor rechediensten?	149
5. Hoe krijgt een mensgerichte recherche invulling in 2030?	151
6. Hoe ziet de ideale 'organisatie' voor een recherche 2030 eruit? Hoe kan justitie hierbij een futureproof partner zijn?	154
7. Noodzaakt een mondiale 'goed georganiseerde criminaliteit' in 2030 een mondiale 'goede georganiseerde (politie) recherche'?	157
8. Besluit	159
9. Bronnenlijst	161

Hoofdstuk 7

Technologie: technologiegestuurde politie of politiegestuurde technologie?	163
1. Inleiding	163
2. Transversale thema's	165
3. Functionaliteiten	173
4. Wat moet er nu gebeuren om de mogelijkheden te creëren en de risico's te voorkomen?	189
5. Besluit	195

Hoofdstuk 8

Internationale politiesamenwerking in 2030: naar een groter bewustzijn, effectieve structuren en netwerken	199
1. Inleiding	199
2. Leeswijzer	204
3. Dienstverlening	205
4. Structuur	208
5. Partnership	210
6. Ordehandhaving	213
7. Strategie	214
8. Algemene trends	215
9. Belangrijkste te realiseren beleidspunten	218
10. Algemene conclusie	220
11. Bronnenlijst	223

Hoofdstuk 9

Negen voorstellen voor een sterk geïntegreerde en legitieme politie in België in 2030	225
1. Een sterk geïntegreerde en legitieme politie als uitgangspunt	225
2. Negen doelstellingen voor 2030	228
3. Bronnenlijst	239

Chapitre 9

Neuf propositions pour une police hautement intégrée et légitime en Belgique en 2030	241
1. Point de départ : une police hautement intégrée et légitime	241
2. Neuf objectifs pour 2030	243
3. Sources	255

PARTIE 2	
L'avenir de la police belge – Les tables rondes francophones	257
Chapitre 1	
Introduction générale	259
1. Genèse et organisation du parcours de réflexion de SEGPOL FR	259
2. Principe d'organisation de la réflexion	261
3. Recommandations	265
4. Sources	265
Chapitre 2	
Diversité et discriminations	267
1. Synthèse des principaux résultats de la Méthode d'Analyse en Groupe (MAG)	267
2. Synthèse des échanges et réflexions en table ronde du 7 novembre 2022	278
3. Conclusions et recommandations du groupe de travail	290
4. Annexe	298
Chapitre 3	
Force et violence, de et contre la police	301
1. Présentation du dispositif et composition du groupe de travail	301
2. Synthèse de l'analyse en groupe	302
3. Synthèse des interventions menées lors de la journée d'étude du 9 novembre 2022	312
4. Recommandations et pistes de réflexion	321
Chapitre 4	
Espaces nouveaux et recomposés de l'action policière	331
1. Introduction	331
2. Synthèse des résultats de l'analyse en groupe portant sur les enjeux des espaces virtuels de l'action policière	332
3. Résumé des interventions en réaction aux principaux résultats de l'analyse en groupe	341
4. En guise de conclusion	364
5. Sources	365

Chapitre 5

Les « nouveaux » et « anciens » métiers de la police	367
1. Introduction	367
2. L'analyse en groupe : synthèse des enjeux des « nouveaux » et « anciens » métiers de la police	368
3. Interventions des réactants	383
4. Conclusions et recommandations	395

Chapitre 6

L'attractivité ou quelle GRH pour la police ?	399
1. Introduction	399
2. Synthèse de l'analyse en groupe	400
3. La table ronde	409
4. Conclusion	423
5. Annexe	427

Chapitre 7

Promesses et enjeux de la quatrième industrialisation (digitalisation de la police)	429
1. Introduction	429
2. Synthèse des résultats de l'analyse en groupe portant sur les promesses et enjeux de la digitalisation de la police	430
3. Synthèse des tables rondes « digitalisation » du 9 novembre 2022	440
4. Conclusions	455

Chapitre 8

Conclusion générale	459
1. Diversité et discrimination	461
2. Force et violence	461
3. Espaces nouveaux et recomposés	462
4. Anciens et nouveaux métiers	462
5. Attractivité	463
6. Digitalisation	464
7. Considérations transversales	465

Hoofdstuk 8

Algemene conclusie	467
1. Diversiteit en discriminatie	469
2. Dwang en geweld	470
3. Nieuwe en opnieuw samengestelde ruimten voor politieoptreden	470

4. Oude en nieuwe beroepen	471
5. Aantrekkelijkheid	472
6. Digitalisering	473
7. Transversale beschouwingen	473

DEEL / PARTIE 3

L'avenir de la police belge – Exercice de réflexion de la Police Fédérale	477
De toekomst van de Belgische politie – Denkoefening van de Federale Politie	477

Introduction générale de la Police Fédérale	479
--	-----

Algemene inleiding van de Federale Politie	483
---	-----

THEMATIEK / THÈME 1

Een politie ingebed in het maatschappelijke weefsel	487
Une police ancrée dans le tissu social	487

Hoofdstuk 1

Politie-integriteit 'Van rekrutering tot pensioen'	489
---	-----

1. Inleiding	489
2. Methodologie	491
3. Kern van de besprekingen	492
4. Pistes voor de toekomst	510

Hoofdstuk 2

Diversiteit in de organisatie en in de relatie met de burger – Omgaan met verschil	513
---	-----

1. Inleiding	513
2. Methodologie	514
3. Kern van de besprekingen	515
4. Pistes voor de toekomst	521
5. Bronnenlijst	525

Hoofdstuk 3

Een professionele gewapende politie: dwang en geweld door en tegen politie	527
---	-----

1. Inleiding	527
2. Methodologie	528
3. Kern van de besprekingen	530

4. Pistes voor de toekomst	542
5. Slotwoord	547

Hoofdstuk 4

Het welzijn van het personeel in relatie tot de maatschappelijke realiteit	549
1. Inleiding	549
2. Methodologie	551
3. Kern van de besprekingen	552
4. Pistes voor de toekomst en slotwoord	555

THÈME / THEMATIEK 2

La place de la Police Fédérale dans le paysage policier et dans la chaîne de sécurité	557
De plaats van de Federale Politie in het politielandschap en in de veiligheidsketen	557

Chapitre 1

Redéfinition de l'offre d'appui opérationnel spécialisé de la Police Fédérale	559
1. Introduction	559
2. Méthodologie	560
3. Cœur des discussions	560
4. Pistes transversales	568

Chapitre 2

Les synergies avec les partenaires externes	571
1. Introduction	571
2. Méthodologie	572
3. Cœur des discussions	573
4. Pistes pour l'avenir	582

Chapitre 3

Les nouvelles tâches et missions des services de police	585
1. Introduction	585
2. Méthodologie	586
3. Cœur des discussions	590
4. Pistes pour l'avenir	607
5. Mot de fin	608

Hoofdstuk 4

De toekomst van de internationale politiesamenwerking: drie uitdagingen voor de Belgische politie

	609
1. Inleiding	609
2. Methodologie	610
3. Kern van de besprekingen	612
4. Pistes voor de toekomst	628
5. Slotwoord	630

Hoofdstuk 5

Financiering van de Federale Politie

	633
1. Inleiding	633
2. Methodologie	634
3. Kern van de besprekingen	635
4. Pistes voor de toekomst	658
5. Bronnenlijst	659

EEN POLITIE VOOR DE TOEKOMST, VOOR EEN VEILIGER BELGIË: EEN BLAUWDRIK

	661
1. Uitdagingen	664
2. De contouren van de politie van de toekomst	667
3. Conclusie	681

PROJET DE POLICE D'AVENIR, POUR UNE BELGIQUE PLUS SÛRE

	683
1. Défis	686
2. Le profil de la police du futur	689
3. Conclusion	703

DEEL

— 1 —

De toekomst van de
Belgische politie –
De Nederlandstalige rondetafels

HOOFDSTUK 1

Food for Thought: een samenwerking tussen politie en wetenschap¹

1. Inleiding

Minister van Binnenlandse Zaken Annelies Verlinden lanceert in mei 2021 een Staten-Generaal van de politie die als opdracht krijgt een stand van zaken te maken van de politie en concrete beleidsaanbevelingen voor de toekomst uit te werken. Minister Verlinden ziet de Staten-Generaal als “een verbindend en overkoepelend project dat alle strategische initiatieven en projecten van de politie wil samenbrengen.”² De bestaande visie- en beleidsdocumenten, relevante studies, evaluaties en rapporten zullen daarbij als uitgangspunt dienen.

2. Methodiek aan Nederlandstalige zijde

Aan Nederlandstalige zijde slaan het CPS (Centre for Policing and Security) en CPL (Circle of Police Leadership) de handen in elkaar en ontwikkelen ze samen het project *‘Food for Thought’*. Het project gaat op zoek naar een antwoord op de centrale vraag: *‘Hoe zal de politie een antwoord geven op de maatschappelijke uitdagingen aangaande veiligheid en leefbaarheid in 2030?’* Er wordt een projectstructuur opgezet die bestaat uit een stuurgroep³ en zes

¹ Sofie De Kimpe, Jean-Louis Dalle en Jurgen De Landsheer.

² <https://www.besafe.be/nl/staten-generaal-van-de-politie/algemeen>, geraadpleegd op 16 februari 2023.

³ Bestaande uit volgende leden: Jean-Louis Dalle, Sofie De Kimpe, Jurgen De Landsheer, Bart Keirse en Nathalie Roegiers.

projectgroepen.⁴ Elke projectgroep bestaat uit politiemedewerkers van zowel lokaal als federaal niveau en bevat minstens één academicus die haar ondersteunt en begeleidt. Elke rondetafel wordt geleid door een woordvoerder die deelneemt aan de vergaderingen met de stuurgroep en regelmatig feedback geeft over de werkzaamheden.

Na het volgen van een webinar waarin Tom Palmaerts een denkoefening maakt over de toekomst van de politie beslissen de leden van de stuurgroep om zes thema's naar voor te schuiven die cruciaal worden geacht voor de politie in 2030. Elke projectgroep ontfermt zich over een van de volgende thema's:

1. Politie en bevolking
2. Mens en organisatie
3. Recherche
4. Financiën, logistiek en organisatieontwikkeling
5. Internationale politiesamenwerking
6. Politie en technologie

Politielegitimiteit, publiek-private samenwerking en privatisering en innovatie zijn transversale thema's die in elk van de zes thema's een plaats krijgen en dus fungeren als werkingskader.

De stuurgroep stelt zich tot doel drie concrete resultaten (*deliverables*) aan te leveren:

1. de organisatie van **rondetafelgesprekken** (*food for thought*) waar wordt gereflecteerd over thema's die de politieorganisatie de komende vijf à tien jaar zullen bezighouden.
2. de resultaten van deze gesprekken bundelen in een **publicatie** en vertalen naar een visie en stappenplan – de politie op weg naar 2030.
3. de organisatie van een **centrale studiedag** waar inhoudelijk wordt gereflecteerd over de visie en het stappenplan vanuit politie en wetenschap.

⁴ Politie en bevolking: Sofie De Kimpe, Kim Covent, Maarten De Waele, Steven Debbaut, Olivier Slosse, Els Claus, Filip Van Steenberghe, Isabelle Diependaele, Liesbeth Sedeyn, Roland Neuprez en Tatiana Ivaneanu.
Mens en organisatie: Antoinette Verhage, Anse Stevens, Karen Plasschaert, Mia Gobert, Didier Demelin en Corinne Scoyer.
Recherche: Arne Dormaels, Patrice De Mets, Tom Broekaert en Luc Cap.
Financiën, logistiek en organisatieontwikkeling: Koen Van Steenwinkel, Sylvie Michiels, Delphine Schelpe, Sofie De Kimpe en Filip Van Steenberghe.
Internationale politiesamenwerking: Jurgen De Landsheer, Didier Demelin, Evelien De Pauw, Sarah Frederickx, Jelle Janssens en Betty Swerts.
Politie en technologie: Jeroen Maesschalck, Marleen Easton, Lore Rooseleers, Jasper De Paep, Kurt Vermeersch, Valerie Vervaenen en Jean-Louis Dalle.

In totaal worden er dus zes *food for thoughts* georganiseerd. Elke werkgroep hanteert zijn eigen werkwijze. Dit is de leidraad doorheen de organisatie: per thema worden rondetafelgesprekken georganiseerd waarbij het de politie is die aan het woord is. De bedoeling is dat de politie zelf nadenkt over haar toekomst en de rol van haar organisatie in de samenleving van 2030. De werkgroep krijgt daarbij input en ondersteuning van de academische wereld die haar kennis en expertise ter beschikking stelt voor het ontwikkelen van de vragen, de methodieken, de analyse van de gesprekken en het maken van de verslagen. Sommige werkgroepen maken gebruik van een klankbordgroep waarbij ze experts uitnodigen om vooraf te reflecteren over de inhoud van het thema en zo de tafelgesprekken te voorzien van informatie en inspiratie.

Nadat de rondetafelgesprekken hebben plaatsgevonden maakt elke werkgroep een verslag van de gesprekken. Dit resulteert in zes syntheseverslagen, die toegevoegd zijn aan deze publicatie. De oorspronkelijke opdracht is een weergave te geven van de verscheidenheid aan visies, percepties en meningen die aan de gesprekstafel aan bod zijn gekomen. Niet alle verslaggevers beperken zich tot een loutere beschrijving van de discoursen. Een aantal gaan over tot analyse en synthese van de gesprekken waardoor een interpretatie van de schrijver niet uitgesloten wordt.

3. Reflectiedag of food for thought continued: onze ingrediënten voor nieuwe recepten

Tijdens een studiedag in *The Faculty* in Anderlecht op 10 november 2022 legden de verschillende projectgroepen hun eerste voorstellen voor aan verschillende panels van direct betrokken politieverantwoordelijken, beleidsmakers en de vakorganisaties. De conclusies van deze reflectiedag werden meegenomen in de algemene conclusies in de tekst 'Negen voorstellen voor een sterk geïntegreerde en legitieme politie in België in 2030' (zie verder).

4. Meer van dat ...

Het moet gezegd worden dat de organisatie van zes rondetafelconferenties met een projectgroep van dergelijke omvang heel wat werk heeft gevraagd. Niettemin hebben de deelnemers van deze rondetafelgesprekken dit als zeer

positief ervaren. Het is duidelijk dat deze oefening, die voor het eerst voor de politie werd georganiseerd, gesmaakt werd door de deelnemers. De aanwezigen vonden het verrijkend dat ze zelf hebben kunnen nadenken en reflecteren over de toekomst van hun eigen organisatie. Deze denkoefening, die bottom-up is georganiseerd, bevat een schat aan informatie en data waarmee de beleidsmakers aan de slag kunnen.

Hoe ziet de wereld er in 2030 uit?⁵

1. Bevolkingsprojecties

De toekomst van onze bevolking of hoe zal de Belgische bevolking eruitzien in 2030? Als je zo'n vraag probeert te beantwoorden, past het om eerst goed te omschrijven wat de mogelijkheden en beperkingen zijn van demografische projecties. Niemand kan de toekomst voorspellen. Ook demografen, sociologen of statistici hebben geen kristallen bol.

Het gebruik van mathematische modellen zet ons wel eens op een verkeerd been omdat cijferwerk de illusie schept van exactheid. Hoe de bevolking er binnen een jaar zal uitzien kunnen we met relatief grote zekerheid weten. We kennen de omvang en de leeftijdsstructuur van de bevolking, het geboortecijfer, het sterftcijfer en de migratie. Deze cijfers blijven relatief stabiel en demografische processen veranderen maar geleidelijk. In afwezigheid van onverwachte grootschalige gebeurtenissen vallen trends dus goed te modelleren en zijn bevolkingsprojecties naar aantal en samenstelling betrouwbaar op korte termijn.

De COVID-19-pandemie heeft het sterftcijfer in ons land in 2020 met ongeveer 20 % doen stijgen. Demografisch heeft deze episode echter een heel beperkt effect. De levensverwachting is in 2020 weliswaar met een jaar gedaald, maar in 2021 was de levensverwachting weer op het niveau van 2019. Dit was ook het geval voor het aantal geboorten dat, na een daling naar het einde van 2020, in 2021 grotendeels terug het peil bereikte van 2019.

De oorlog in Oekraïne kan daarentegen wel een aanzienlijk grotere demografische impact hebben, ook op langere termijn. In de mate dat de oorlogssituatie aansleept zouden veel Oekraïense gezinnen zich permanent in België kunnen vestigen, wat tot een onverwacht extra aangroei van de bevolking zal leiden met een potentieel vermenigvuldigingseffect op lange termijn.

⁵ Patrick Deboosere.

Het is niet ongewoon om projecties op te stellen voor 30, 50 of zelfs 70 jaar ver. Eigenlijk kan je ervan uitgaan dat dit soort projecties hoe dan ook te maken krijgt met ingrijpende gebeurtenissen die door een cumulatief effect op langere termijn tot sterk afwijkende uitkomsten kunnen leiden. Een blik op een aantal projecties uit het verleden kan dat illustreren.

Fernand Baudhuin was professor aan de Leuvense Universiteit toen hij in 1930, op vraag van de Nationale Bank, een bevolkingsprojectie uitwerkte tot het jaar 2000 (Baudhuin, 1931). Volgens zijn projecties zou België in het jaar 2000 5,7 miljoen inwoners tellen. De afwijking tussen de projectie die Baudhuin publiceerde in 1930 en de realiteit 70 jaar later is enorm. De Tweede Wereldoorlog was natuurlijk een ingrijpende gebeurtenis, maar ze biedt geen verklaring voor het verschil in uitkomst. De oorlog heeft de bevolkingsgroei immers afgeremd met extreem lage geboortecijfers tijdens de oorlogsjaren. Dat Baudhuin een krimp van de bevolking voorzag in plaats van een groei, was vooral omdat hij zich baseerde op de relatief lage geboortecijfers die gangbaar waren in de jaren dertig en dat hij geen rekening hield met migratiecijfers. In de jaren vijftig en zestig kwam er echter een babyboom en de nood aan arbeidskrachten in het naoorlogse België was aanleiding tot een grootschalige arbeidsmigratie. Samen zouden deze demografische veranderingen de projecties van Baudhuin helemaal onderuithalen. Het belangrijkste probleem met langetermijntrends is dat, zelfs bij een regelmatig verloop, kleine verschillen in de groeicijfers grote gevolgen hebben in een gecumuleerd perspectief. In 2000 telde België 10,25 miljoen inwoners, bijna het dubbel van de projectie van Fernand Baudhuin.

Maar ook het omgekeerde, een overschatting van de groei, komt voor. Begin jaren zestig zorgden de babyboom en de arbeidsmigratie voor een sterke bevolkingsgroei. Het was dan ook niet verwonderlijk dat een bevolkingsprojectie uit 1965 zich baseerde op de toenmalige groeicijfers en ervan uitging dat die nog een tijdje zouden aanhouden. De bevolkingsprojectie van 1965 voorspelde dat België tegen 1985 meer dan 11 miljoen inwoners zou tellen (Schoumaker, Peltier, & Bahri, 2008). In werkelijkheid telde België dat jaar niet eens 10 miljoen inwoners. Inmiddels had de petroleumcrisis van 1973 de wereldeconomie dooreengeschud. De arbeidsmigratie die sinds 1946 zorgde voor een positief migratiesaldo kwam plotsklaps tot stilstand. Na een kortstondige opflakking door gezinshereniging in 1974-1975 zou het migratiesaldo jarenlang schommelen rond een nul. Ook de babyboom kwam ten einde en weldra zouden we historisch lage geboortecijfers optekenen met slechts 1,51 kinderen per vrouw in 1985.

Nauwelijks 15 jaar later, begin jaren tachtig, gingen de projecties dan ook helemaal de andere kant op. Het lage geboortecijfer en de zo goed als nulgroei door migratie waren het uitgangspunt voor een prognose met een krimpscenario waarbij de Belgische bevolking nooit de tien miljoen inwoners zou bereiken. Opnieuw vertrok men van realistische hypothesen gebaseerd op observaties van de loop van de bevolking begin jaren tachtig: een bijzonder laag geboortecijfer en een uitgaande en inkomende migratie die elkaar in evenwicht hielden.

Bevolkingsprojecties zijn dus slechts een simulatie van een mogelijke toekomst – een simulatie die vertrekt van een aantal aannames met betrekking tot geboorten, overlijdens en migraties. Een dergelijke simulatie kan waardevol zijn om een idee te schetsen van toekomstige ontwikkelingen binnen de opgelegde parameters, maar is geen voorspelling. Vandaar dat men ook soms verschillende scenario's naast elkaar legt zodat men een beter beeld kan vormen over mogelijke alternatieve ontwikkelingen.

Deze kanttekeningen betekenen niet dat projecties geen waarde hebben. Het maakt enkel duidelijk dat het niet om toekomstvoorspellingen gaat. Elke projectie vertrekt van een aantal plausibele hypothesen om een mogelijk toekomstscenario uit te tekenen. Een dergelijk scenario is, in afwezigheid van drastische gebeurtenissen, op relatief korte termijn redelijk accuraat. Een toekomstige bevolking is immers grotendeels het evenbeeld van de bestaande bevolking en demografische veranderingen voltrekken zich meestal zeer geleidelijk.

2. De wereldbevolking in 2030

Hoe onze bevolking er binnen enkele jaren zal uitzien is ingebed in een wereldwijde evolutie. België is niet afgesloten van de rest van de wereld, wel integendeel. De aangroei van de wereldbevolking, maar ook de evolutie van de wereldeconomie, de klimaatontregeling en militaire en politieke gebeurtenissen in afgelegen regio's hebben hun impact op de evolutie van de bevolking in ons land.

Op 15 november 2022 kondigden de Verenigde Naties aan dat de wereldbevolking 8 miljard mensen telde. 15 november is een symbooldatum. Hoeveel mensen er exact op aarde leven is niet zo makkelijk te bepalen. Slechts weinig landen hebben een gecentraliseerd en gedigitaliseerd bevolkingsregister dat toelaat op elk moment de exacte bevolking van een land te

bepalen. Het bestaan van een dergelijk register belet bovendien niet dat een deel van de bevolking niet is geregistreerd of, omgekeerd, dat sommigen langdurig afwezig zijn en misschien zelfs dubbel geteld worden zowel in het land van herkomst als in het land van verblijf. Bevolkingscijfers zijn een veranderlijk gegeven. Dagelijks overlijden er wereldwijd meer dan 150.000 mensen en worden er meer dan dubbel zoveel geboren. De Verenigde Naties zelf gaan uit van een foutenmarge van 1 tot 2 %. Op een bevolking van 8 miljard mensen kan het verschil dus meer dan 300 miljoen mensen bedragen, zowat de gehele bevolking van de Verenigde Staten.

Niettemin geeft die 8 miljard goed aan waar we vandaag staan. Toen Baudhuin de projecties maakte voor de Belgische bevolking in 1930 was de wereldbevolking met 2 miljard mensen viermaal kleiner dan vandaag. De impact van die 8 miljard op de planeet is gigantisch en beperkt zich niet tot de klimaatverandering. De landmassa die we gebruiken om voedsel te produceren, de grondstoffen die we ontginnen, de bedreiging voor de biodiversiteit, leggen de grenzen bloot waarop we stoten. Meer nog dan het zuiver aantal mensen dat leeft op onze planeet, heeft dit natuurlijk alles te maken met de manier waarop we produceren en consumeren. Het is dus meer dan dringend om gezamenlijk, als mensheid, ons gedrag bij te sturen, willen we niet dat onze eigen leefomgeving onleefbaar wordt voor de toekomstige generaties.

Inmiddels zijn er grote veranderingen aan de gang in de wereldwijde demografische processen. In 2020 is de aangroei van de wereldbevolking voor het eerst sinds 1950 onder de 1 % gedaald. Midden de jaren zestig bedroeg die jaarlijkse groei nog meer dan 2 %, een verdubbelingstempo van de bevolking om de 35 jaar. Sindsdien is het groeiritme langzaam en geleidelijk aan het dalen. Die hoge groeicijfers kwamen er omdat na de Tweede Wereldoorlog de sterfte overal in de wereld is gaan dalen. Die daling in sterfte werd niet even snel gevolgd door een daling van de geboorten. Het is die combinatie van lage sterfte en een hoog aantal geboorten dat de groeispuurt van de wereldbevolking heeft veroorzaakt.

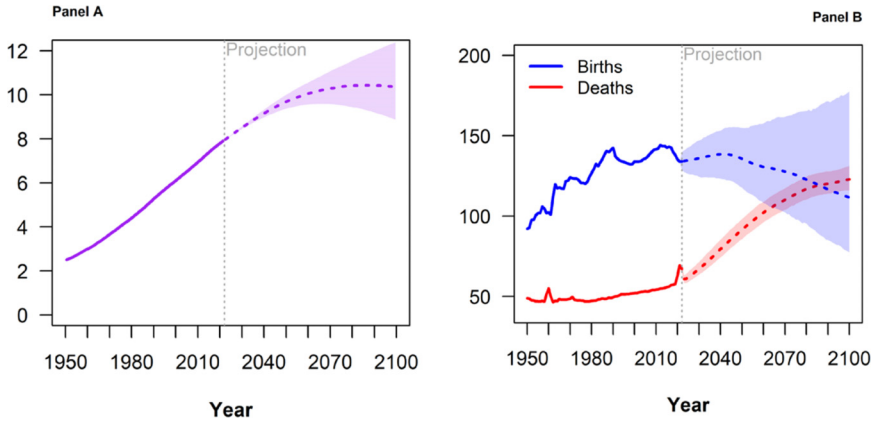
Vandaag is het wereldwijde geboortecijfer, dat in 1950 nog 5 kinderen per vrouw bedroeg, gedaald tot 2,3 kinderen per vrouw. Dat is nog nauwelijks boven het vervangingsniveau van 2,1 kinderen per vrouw en verwacht wordt dat we rond 2050 onder dat niveau zullen dalen. De levensverwachting blijft intussen wel nog stijgen. In 1950 bedroeg de wereldwijde levensverwachting 48 jaar. In 2019 was ze gestegen tot 72,8 jaar. COVID-19 heeft gezorgd voor een afremming van die vooruitgang, maar verwacht wordt dat alle landen in de wereld hun levensverwachting verder zullen zien toenemen.

We gaan ervan uit dat in 2050 de levensverwachting wereldwijd ongeveer 78 jaar zal bedragen.

Als mensen gemiddeld langer blijven leven, draagt dit natuurlijk ook bij tot de verdere groei van de wereldbevolking, zelfs al zou het geboortecijfer onder het vervangingsniveau dalen. Tenslotte mogen we niet uit het oog verliezen dat de moeders van morgen vandaag al geboren zijn. Deze nieuwe generaties zijn talrijker dan de moeders van vandaag. Zelfs al daalt het gemiddeld aantal kinderen per moeder onder het vervangingsniveau, dan toch kan de groei nog een tijdje doorgaan. Dat noemen we het bevolkingsmomentum.

Als de jaarlijkse groei van 1 % zou aanhouden dan zou de wereldbevolking in 70 jaar verdubbelen en zouden we in 2090 met 16 miljard zijn. Maar de demografische evoluties gaan in de richting van een verdere afname van het groeiritme. Alles wijst erop dat we evolueren naar een nulgroei en uiteindelijk krimp. Hoe snel die er komt, staat niet vast. De verschillende projecties op langere termijn lopen nogal uiteen. Veel hangt af van hoe snel een aantal landen met een grote bevolking en een snelle groei zullen slagen in hun transitie naar een nieuw demografisch regime. De Verenigde Naties geven die onzekerheid weer door een onzekerheidsmarge te publiceren rond hun midden- of standaardprojectie (zie Figuur 1, panel A).

Die onzekerheid hangt in grote mate af van de evolutie van het aantal geboorten. De evolutie van het aantal overlijdens kan met meer zekerheid worden bepaald gezien de bevolking naar leeftijd gekend is en levensverwachting een relatief voorspelbaar traject volgt. Het aantal geboorten op korte termijn wordt ook deels bepaald door het potentieel aantal aanstaande moeders die vandaag al geboren zijn. Een daling van het aantal kinderen per vrouw zal daardoor op korte termijn een vrij beperkte impact hebben. Maar die kleine daling kan wel cumulatief tot grote verschillen aanleiding geven op langere termijn. De projectie van de VN veronderstelt dat er wereldwijd 136 miljoen kinderen geboren zullen worden in 2050, maar geeft meteen aan dat dit aantal 19 miljoen hoger of lager zou kunnen uitvallen. In de daaropvolgende decennia landt dit aantal op 111 miljoen in 2100 maar met een onzekerheidsmarge van slechts 5 % komt dat neer op een onzekerheidsinterval tussen 77 miljoen en 178 miljoen geboorten in 2100 (zie Figuur 1, panel B).

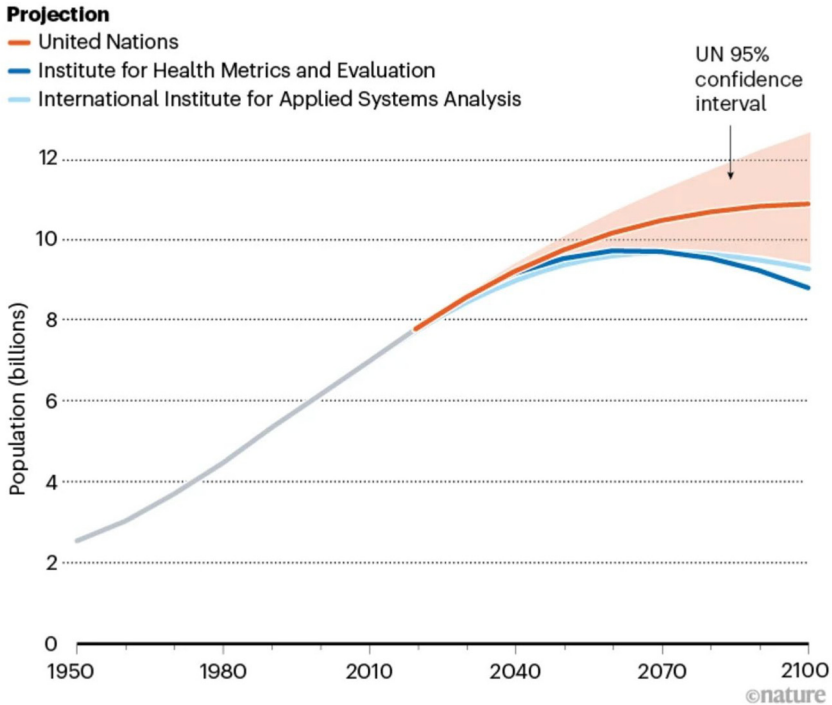


Figuur 1: Bevolkingprojecties VN 2022 met onzekerheidsmarge links (panel A) voor de wereldbevolking in miljarden, rechts (panel B) voor de evolutie van geboorten en sterften in miljoen aantal geboorten of overlijdens per jaar.

Op basis van deze voorspellingen met betrekking tot overlijdens en geboorten gaan de VN ervan uit dat de meest plausibele evolutie een verdere groei van de wereldbevolking is tot maximum 10,4 miljard in 2100 en vervolgens een krimp. De VN benadrukken wel dat dergelijke projecties op lange termijn uiterst onzeker zijn en geven aan dat er 95 % kans bestaat dat de bevolking in 2050 tussen 9,4 en 10 miljard mensen zal liggen en tegen 2100 ergens tussen 8,9 miljard en 12,4 miljard. Of met andere woorden: volgens deze projecties is het uiterst waarschijnlijk dat de wereldbevolking in de komende decennia zal blijven aangroeien en is er 50 % kans dat ze een maximum zal bereiken voor 2100 om vervolgens af te nemen en 50 % kans dat ze verder blijft doorgroeien (United Nations, 2022).

Andere onderzoekers modelleren die nulgroei al een heel stuk vroeger en gaan ervan uit dat de wereldbevolking een maximum zal bereiken voor 2070. In een artikel in *The Lancet* uit 2020 argumenteren Vollset en collega's dat de wereldbevolking nooit de 10 miljard zal bereiken en al in 2064 een maximum van 9,7 miljard mensen zal kennen om vervolgens te krimpen (Vollset et al., 2020). Het International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA) uit Wenen voorziet eveneens een piek in de wereldbevolking rond 2070. Het IIASA gebruikt daarbij de informatie en de projecties over het behaalde opleidingsniveau van vrouwen als een belangrijke parameter voor de kindwens en het uiteindelijk aantal kinderen per vrouw (Lutz, Butz, & Samir, 2017). In het kader van een Europese studie waar het IIASA aan meewerkte wordt zelfs een scenario voorzien waarbij de wereldbevolking zou pieken tussen 2050 en 2060, en maximum 8,7 miljard mensen

zou bereiken, slechts 10 % hoger dan de wereldbevolking vandaag. Dit minimumscenario (*Sustainability/Rapid Social Development SSP1*) kan echter alleen worden bereikt door een versnelde investering in onderwijs en gezondheid en gaat dus uit van een voluntaristisch beleid waar alle landen in de wereld aan bijdragen (European Commission & Joint Research Center, 2018). De medium projecties in *The Lancet* en van het IIASA liggen beide lager dan de 95 % ondergrens die de VN hanteert.



Source: UN Population Division/IIASA/IHME

Figuur 2: Vergelijking tussen enkele bevolkingsprojecties, grafiek *Nature* (Adam, 2021).

Het medium scenario van de VN is gebaseerd op de aggregatie van de best mogelijke schatting van de evolutie in alle afzonderlijke landen. In twee derden van de landen in de wereld is het geboortecijfer inmiddels op of onder het vervangingsniveau gedaald. De toekomst van de omvang van de wereldbevolking hangt dus in grote mate af van de evolutie van het geboortecijfer in een relatief beperkt aantal landen met grote bevolking en die nu nog een hoog geboortecijfer hebben. Niet minder dan de helft van de groei van de wereldbevolking tegen 2050 is geconcentreerd in acht landen: India, Pakistan en de

Filipijnen in Azië en Congo, Ethiopië, Nigeria, Tanzania en Egypte in Afrika. Tot 2050 ligt de grootste absolute aangroei met wellicht meer dan 250 miljoen mensen in India, dat in 2023 China als meest bevolkte land zal voorbijsteken. Maar de relatief snelste groei onder deze acht landen wordt verwacht in Congo, een land waar België door de kolonisatie een bijzondere band mee heeft. Er is niet enkel een historische verantwoordelijkheid die doorspeelt tot op vandaag, maar ook het belang van de migratie richting België. Met de huidige bevolkingsgroei tussen 2 en 3 % zal de bevolking verdubbelen in minder dan dertig jaar. Congo telde in 2022 bijna 100 miljoen inwoners. Als de groei niet beduidend afneemt zal het in 2050 meer dan 200 miljoen inwoners tellen. De moeilijke economische ontwikkeling van de laatste jaren en de aanhoudende oorlogssituatie in Oost-Congo staan snelle demografische evoluties echter in de weg.

3. Bevolkingsprojecties van het Federaal Planbureau

De bevolkingsprojecties van het Federaal Planbureau vertrekken van zeer gedetailleerde administratieve gegevens. De basis wordt gevormd door het rijksregister dat bijna in realtime elementaire bevolkingsgegevens zoals geboorte, overlijden, migratie, adres en burgerlijke stand bijhoudt van de gehele Belgische bevolking. Vertrekkende van deze gegevens en van de waargenomen trends in het verleden formuleert het Planbureau een aantal hypothesen over de toekomstige evolutie van de belangrijkste demografische parameters. Deze worden dan gebruikt om de evolutie in de toekomst te simuleren.

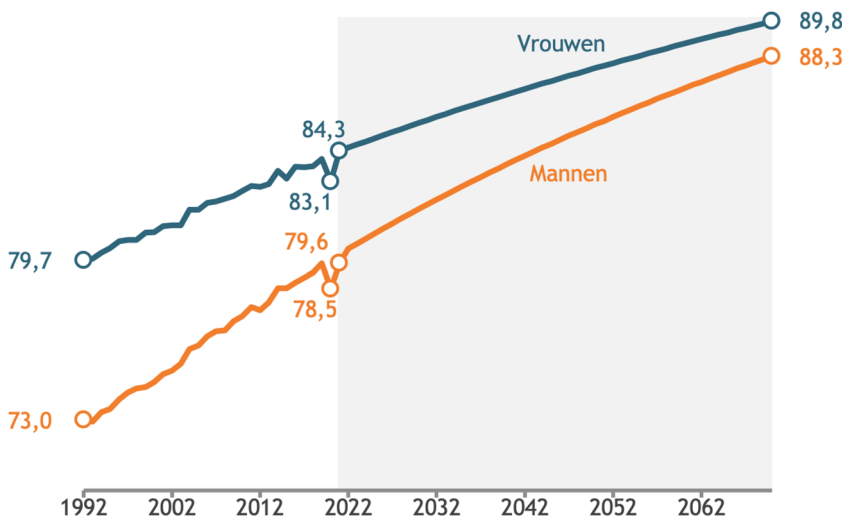
In vergelijking met projecties uit het verleden heeft het Planbureau een belangrijke bijkomende troef. Terwijl in het verleden gesteund werd op tienjaarlijkse volkstellingen en gebruik gemaakt werd van geaggregeerde administratieve gegevens om de bevolkingcijfers tussen twee tellingen te schatten, beschikt ons land nu, dankzij het rijksregister, over gedetailleerde gegevens op elk moment van het jaar. Dit laat toe om vanaf 1989 tijdsreeksen op te maken tot op het niveau van gemeenten en een zeer gedetailleerd inzicht te krijgen in veranderingen in bevolkingssamenstelling. Steunend op deze gegevens maakt het Planbureau bevolkingsprojecties tot 2070.

Uiteraard vergt een dergelijke projectie dat men een aantal aannames maakt over de evolutie van levensverwachting en geboorten en hoe migratie in de komende decennia zal fluctueren. Het Planbureau maakt hiervoor ook meestal gebruik van expertopinions, om toekomstige trends zo goed mogelijk in te schatten.

In haar projecties van 31 maart 2022 gaat het Planbureau uit van een verdere stijging van de levensverwachting (Federaal Planbureau, 2022a). Na het crisisjaar 2020, waar een uitzonderlijk hoog sterftcijfer de levensverwachting met ongeveer een jaar deed dalen, gaan we ervan uit dat de trend uit het verleden wordt verdergezet. De levensverwachting zou in 2070 voor vrouwen bijna 90 jaar bedragen en voor mannen boven de 88 jaar uitkomen. Het verschil in levensverwachting tussen mannen en vrouwen zou geleidelijk afnemen. De verwachte toename bij vrouwen is kleiner dan bij mannen en voor beiden neemt het stijgingstempo geleidelijk af. We gaan er inderdaad vanuit dat de gemakkelijkste winst in levensverwachting al is gerealiseerd. Er kan nog winst geboekt worden met een verdere daling van verkeersdoden, het terugdringen van suicide en van alle vormen van vroegtijdige sterfte aan kanker en andere natuurlijke doods-oorzaken. Maar naarmate we erin slagen om vroegtijdige sterfte te vermijden, wordt de vooruitgang in levensverwachting enkel nog mogelijk op oudere leeftijd. Die dalende trend in vooruitgang is al een tijdje aan de gang en is ook internationaal waarneembaar. Dit verklaart ook waarom de verwachte stijging bij vrouwen kleiner is dan bij mannen, waar vroegtijdige sterfte nog vaker voorkomt. Die hogere sterfte bij mannen heeft historische wortels vooral in levensstijl (roken, alcohol, verkeer) en ongezondere arbeidsomstandigheden.

Levensverwachting - België

Jaren

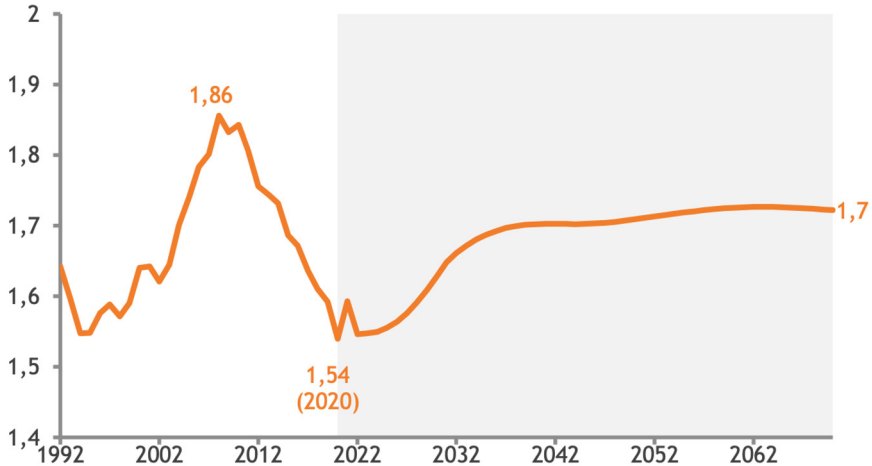


Bron: Demografische vooruitzichten 2021-2070, FPB en Statbel

Figuur 3: Evolutie van de levensverwachting.

Wat de geboorten betreft, hanteert het Planbureau de hypothese dat het geboortecijfer weer licht zal stijgen ten opzichte van het huidige geboortecijfer, maar nooit terug op een vervangingsniveau van iets meer dan twee kinderen per vrouw zal raken. Omdat fluctuaties in het geboortecijfer van te veel factoren afhangen wordt het cijfer vanaf 2030 ongeveer constant op 1,7 vastgelegd.

Gemiddeld aantal kinderen per vrouw – België



Bron: Rijksregister, Statbel, FPB, Demografische vooruitzichten 2021-2070

Figuur 4: Evolutie van het geboortecijfer.

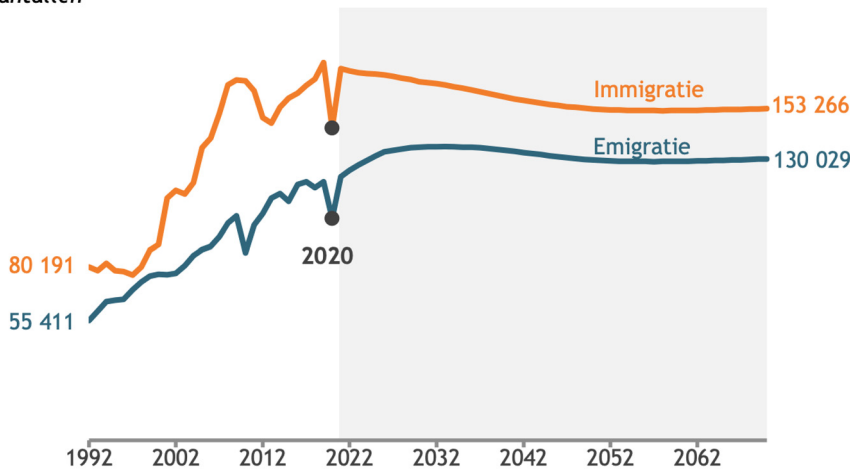
Of deze simulatie van het Planbureau realistisch is, is moeilijk te voorspellen. Wat vaststaat, is dat het steeds hoger aantal jonge vrouwen dat doorstroomt naar hoger onderwijs structureel aanleiding geeft tot uitstel van partnerschap en van kinderwens. Die verschuiving drukt het geboortecijfer naar beneden. Ook de steeds grotere arbeidsparticipatie van vrouwen kan het realiseren van een kinderwens drukken. Een grotere gelijkheid tussen man en vrouw en een wetgeving die een langer ouderschapsverlof ook aan mannen oplegt zoals in Zweden kan er dan weer voor zorgen dat meer vrouwen hun beroep en kinderwens kunnen combineren. Naast een betere verdeling van de huishoudelijke taken binnen het gezin is natuurlijk de maatschappelijke inrichting met voldoende en goede kinderopvang van essentieel belang om de keuzevrijheid van koppels te optimaliseren. Vast staat in elk geval dat wereldwijd het gemiddeld aantal kinderen per vrouw daalt en dat in alle landen met een hoogopgeleide vrouwelijke bevolking het

geboortecijfer onder het vervangingsniveau is gedaald. Nu al leeft twee derde van de wereldbevolking in landen waar het geboortecijfer onder de 2,1 kinderen per vrouw ligt, wat in een bevolking met lage sterfte op lange termijn een nulgroei geeft.

De moeilijkste hypothesen betreffen natuurlijk de migratie. Terwijl sterfte en geboorte relatief traag evolueren en grotendeels verankerd zijn in de bestaande bevolkingssamenstelling naar leeftijd, staat migratie daar volkomen los van. Het zijn de megatrends in de wereld die onze migratiecijfers mee vorm geven. Het Planbureau is voor haar laatste projecties uitgegaan van een geleidelijke daling van het positief migratiesaldo om het na 2030 relatief constant op een jaarlijkse instroom van ongeveer 23.000 personen te houden. De motivatie voor deze veronderstelling is dat de grote interne Europese migratie stilaan vertraagt door de economische ontwikkeling van de nieuwe lidstaten en dat voor wie uit de rest van de wereld komt het migratiebeleid in de toekomst wellicht niet zal versoepelen.

Internationale migratiestromen – België

Aantallen



Bron: Rijksregister, Statbel, FPB, Demografische vooruitzichten 2021-2070

Figuur 5: Evolutie van de internationale migratie.

Een relatief constant gegeven is dat immigratie en emigratie redelijk parallel evolueren. Het verschil tussen beide cijfers, het migratiesaldo, bepaalt de aangroei van de bevolking. Sinds het einde van de jaren tachtig is dit constant positief. Na de val van de Berlijnse Muur en het Verdrag van Maastricht, wat de interne migratie binnen Europa heeft versoepeld, is het posi-

tief migratiesaldo sterk toegenomen. Economie vormt immers een cruciaal basismotief voor migratie. Terwijl individuele arbeidsmigratie zich in het verleden afspeelde binnen de landsgrenzen, verloopt ze nu binnen het kader van de Europese Unie. Jarenlang trokken Vlamingen en Walen naar de administratieve en economische groeipool Brussel omdat ze er werk konden vinden. De sterke Belgische economie is in diezelfde zin een aantrekkingspool gebleken voor arbeidskrachten zowel uit onze buurlanden als uit Polen, Roemenië of Bulgarije. De aanwezigheid van de Europese instellingen zorgt daarbovenop voor een belangrijke migratiestroom vanuit alle Europese landen. Het gaat hierbij niet enkel om mensen die voor de Europese instellingen werken, maar om allerlei ondersteunende diensten, lobbygroepen, journalisten, diplomatieke vertegenwoordigers, enz.

De opeenvolgende vluchtelingenstromen zijn het sterkst op ons netvlies gebrand, maar vormen uiteindelijk maar een onderdeel van de totale migratie. Tijdens het hoogtepunt van de vluchtelingenstroom in 2015 waren er 38.000 eerste verzoeken voor internationale bescherming. In hetzelfde jaar waren er in het totaal bijna 160.000 immigranten die naar ons land kwamen. De migratiestroom is in werkelijkheid veel belangrijker en tegelijk meer divers dan de asielmigratie.

Is de veronderstelling van het Planbureau aannemelijk? We weten het niet. Kijken we naar het verleden, dan heeft de Belgische overheid samen met het bedrijfsleven, onmiddellijk na de Tweede Wereldoorlog, een grote arbeidsmigratie georganiseerd. In de jaren dertig met de aanslepende hoge werkloosheid was dit moeilijk voor te stellen. Maar na de Tweede Wereldoorlog had de Belgische economie nood aan een verhoogde steenkoolproductie, terwijl de mijnen kampten met een groot tekort aan arbeidskrachten. Tijdens de oorlog waren een groot aantal krijgsgevangenen in de mijnen tewerkgesteld die met de afloop van de oorlog vrijkwamen. Weinig Belgen waren bereid om voor een relatief laag loon in de ondergrond af te dalen om er in zware en gevaarlijke omstandigheden te werken. Daarop ging de Belgische overheid en industrie op zoek naar goedkope buitenlandse arbeidskrachten. Zo ondertekenden de Belgische en Italiaanse overheden op 20 juni 1946 een akkoord dat voorzag in de migratie van Italiaanse mijnarbeiders naar België in ruil voor de jaarlijkse verkoop van 2 tot 3 miljoen ton steenkool aan Italië (Morelli, 1988). Kort daarop, in 1948, waren er 90.000 immigranten waaronder 50.000 Italianen en bedroeg het positief migratiesaldo bijna 50.000 personen (Eggerickx et al., 1999). In functie van de vraag van de industrie zouden er nog verschillende migratiepieken volgen. Arbeidsmigratie was in

West-Europa een belangrijke factor van bevolkingsgroei geworden in alle landen met een sterke economie.

Maar ook die situatie kende een bruusk en onverwacht einde. Na de oliecrisis van 1973 werden de grenzen voor arbeidsmigratie gesloten. Na een kortstondige grote instroom door gezinshereniging onmiddellijk na het sluiten van de grenzen was het verschil tussen immigratie en emigratie tot eind van de jaren tachtig klein en lag het migratiesaldo doorgaans onder de 10.000.

Niemand had de val van de Muur in 1989 voorspeld en we konden dan ook niet vermoeden dat de grootste migratie naar België uit Oost-Europa zou komen. Het uiteenvallen van de Sovjet-Unie en van Joegoslavië bracht een grote groep asielzoekers naar ons land met een piek in 1999 met meer dan 40.000 eerste asielaanvragen. Maar het belangrijkste migratiemotief was tewerkstelling. Met het Verdrag van Maastricht en de uitbreiding van de Europese Unie is een grote economische ruimte ontstaan waarbinnen mensen in functie van tewerkstellingsmogelijkheden migreren. De belangrijkste landen van herkomst waren in 2017 achtereenvolgens Roemenië, Frankrijk, Nederland en Italië (Myria, 2019).

Migratiecijfers blijven dus in bevolkingsprojecties altijd een grote onbekende. Terwijl geboorten en overlijdens relatief traag evolueren kan migratie plotse en heftige schommelingen vertonen. Het Planbureau heeft in dit licht een vrij realistische aanname. De omvang van immigratie en emigratie is gebaseerd op de migratiecijfers van de afgelopen decennia. De geleidelijke beperkte daling gaat uit van de hypothese dat naarmate de nieuwe Europese lidstaten economisch vooruitgaan het verschil in tewerkstellingsmogelijkheden en inkomen met ons land zal afnemen, wat ook de migratie uit die landen zou doen afnemen. Tegelijk wordt rekening gehouden met een iets grotere internationale migratie van buiten de Europese Unie waardoor de migratiecijfers over de gehele periode op een relatief hoog peil worden aangehouden.

Hoewel deze aannames zeer plausibel waren, lijkt het erop dat het positief migratiesaldo en de groei van de bevolking op korte termijn een stuk hoger zal uitkomen dan de prognose door het Planbureau.

Op 1 januari 2021 telde de wettelijke Belgische bevolking 11.521.238 inwoners. Door de COVID-19-pandemie was de sterfte in 2020 bijzonder hoog met 126.850 overlijdens. Ook in 2021 heeft COVID-19 nog een impact op de sterftecijfers met 112.291 overlijdens, wat nog steeds hoger is dan wat we normaal kunnen verwachten. De geboorten zullen zich in de loop van 2021 gedeeltelijk

herstellen. In 2020 was het aantal geboorten als gevolg van de COVID-19-pandemie gedaald tot 113.739. Dit was 2,9 % lager dan in 2019, toen er 117.103 geboorten waren. In 2021 was het aantal geboorten terug op het niveau van voor de pandemie met 117.914 geboorten. Het negatief natuurlijk saldo van 2020, een bevolkingsafname met 13.111 personen, werd dus opnieuw positief in 2021 en gaf een bescheiden aangroei met 5.623 personen.

De internationale migratie pikte in 2021 grotendeels de draad weer op van voor de pandemie met een positief migratiesaldo van 58.118 personen. In 2020 was de internationale immigratie gedaald van 174.591 personen in 2019 naar 144.169 om in 2021 terug naar 165.534 immigraties op te klimmen. De internationale emigratie was in 2020 eveneens gedaald van 119.560 emigraties tot 102.413, om in 2021 weer te stijgen naar 107.416 emigraties.

De natuurlijke aangroei van de bevolking met 5.623 inwoners en het positief migratiesaldo met 58.118 nieuwe inwoners zorgden samen voor een groei van de Belgische bevolking in 2021 met 0,54 % tot 11.584.008 inwoners op 1 januari 2022 (Statbel, 2022).

De loop van de bevolking in 2021 was het laatste observatiejaar waar het Planbureau op steunde om de projecties uit te werken die het in maart 2022 publiceerde. De oorlog in Oekraïne die kort daarop zal uitbreken zal alles veranderen. Op 9 juni 2022 publiceerde het Planbureau een korte nota om de gevolgen van de oorlog in Oekraïne voor de Belgische bevolkingsgroei te bespreken. De nota van het Planbureau schat het aantal vluchtelingen uit Oekraïne in 2022 op dat moment op 83.000, een getal dat zeer onzeker is gezien heel wat vluchtelingen nog in een registratieprocedure zitten. Rekening houdend met die extra instroom veronderstelt het Planbureau dat het aantal inwoners in België in 2022 met 133.000 in plaats van met 50.000 zal toenemen (Federaal Planbureau, 2022b).

Op basis van de beschikbare gegevens van het rijksregister in december 2022 zou die groei zelfs nog iets hoger kunnen liggen. Het totaal aantal inschrijvingen in de Belgische gemeenten op 1 november 2022 bedroeg toen 11.730.564, wat zou wijzen op een groei van de bevolking met meer dan 150.000 inwoners. Dit zou meteen van 2022 het jaar maken met de sterkste bevolkingsgroei ooit in absolute aantallen en ook procentueel, met ongeveer 1,3 %, een van de belangrijkste groei-jaren in de Belgische geschiedenis.

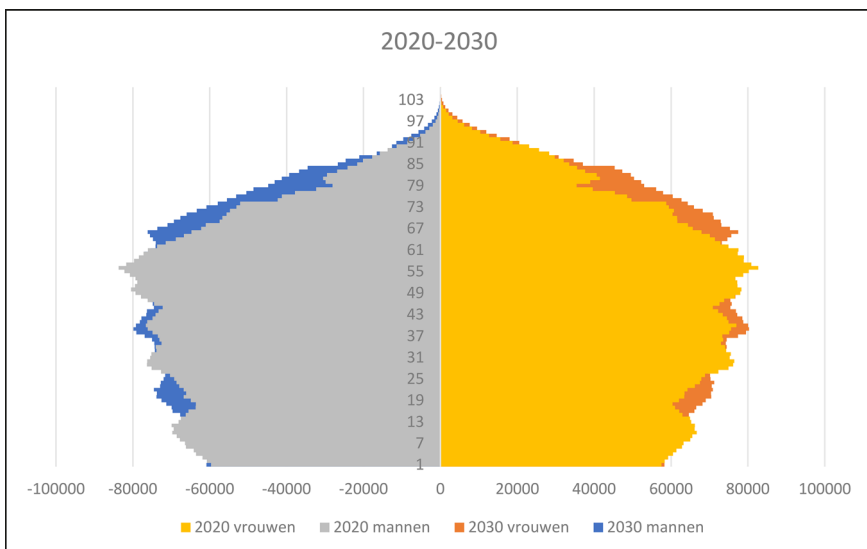
Het Planbureau gaat ervan uit dat, gezien de tijdelijke beschermingsstatus van de migranten uit Oekraïne met een verblijfsvergunning voor beperkte tijd, 80 % terug het land zal verlaten in 2023-2024 met zo goed als geen

impact voor de bevolkingsgroei op lange termijn (Federaal Planbureau, 2022b). Het is echter zeer de vraag of dit ook het geval zal zijn gezien de aanhoudende oorlogssituatie in Oekraïne.

4. Gegevens ingebed in de structuur van de huidige bevolking

Zoals al aangegeven is de bevolking in 2030 grotendeels aanwezig vandaag en de huidige leeftijdsstructuur bepaalt dan ook in sterke mate hoe de bevolking er zal uitzien in 2030. Op basis van de projectie van het Federaal Planbureau zou de bevolkingspiramide in 2030 vooral een groei laten zien van de oudste leeftijdsgroepen met een aanzienlijke toename voor vrijwel alle leeftijden tussen 62 en 85 jaar. De babyboomgeneratie stroomt in de loop van dit decennium door naar de pensioengerechtigde leeftijd. In 2022 was één op vijf Belgen ouder dan 65 jaar. De proportie 65-plussers zou in de komende jaren verder stijgen tot ongeveer 25 % om vervolgens te stabiliseren naar mate kleinere generaties ouder worden dan 65 en de babyboomgeneratie doorschuift naar leeftijden met hoge sterftcijfers.

Ook in jongere generaties zien we kleine verschuivingen naar een oudere leeftijd terwijl de basis van de piramide verder versmalt. Dit vertaalt zich ook in een toename van de gemiddelde leeftijd van de Belgische bevolking van 42 jaar in 2021 naar ongeveer 43 jaar in 2030.

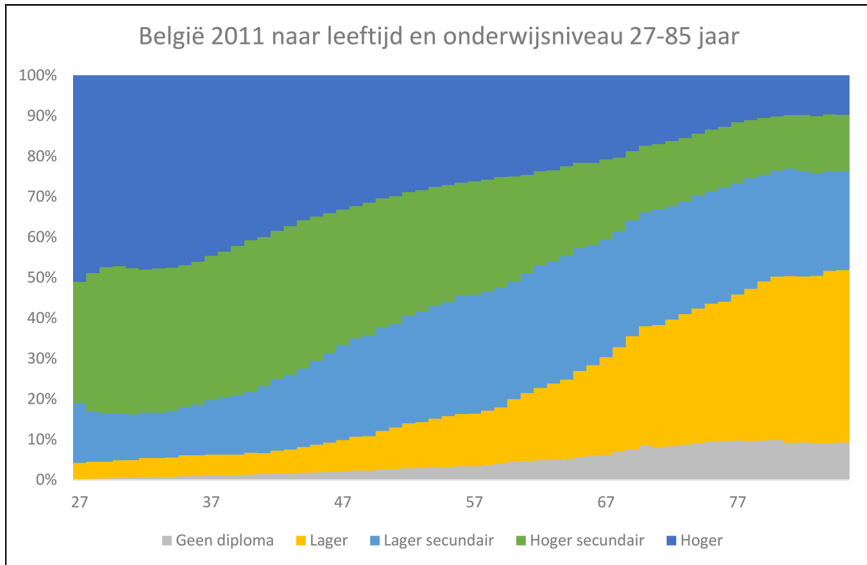


Figuur 6: Evolutie van de bevolking naar leeftijd en geslacht, 2030 versus 2020, op basis van de 'Demografische vooruitzichten 2021-2070' van het Federaal Planbureau.

De evolutie naar een bevolking met groter aandeel ouderen hangt natuurlijk ook deels af van de evolutie van geboorten en migraties. In de mate dat het geboortecijfer verder zou dalen en de basis van de bevolkingspiramide in de toekomst nog verder zou versmallen, krijgen we een veroudering van de bevolking van onderuit, een ontgroening van de bevolking, en zou het percentage 65-plussers in de bevolking hoger kunnen oplopen. Ook migratie heeft een invloed op de toekomstige leeftijdsstructuur. Migratie kan het verouderingsproces van de bevolking deels afremmen want migranten zijn doorgaans jonge mensen. Hun instroom zorgt voor een aangroei van tieners en vooral twintigers, wat de leeftijdsstructuur van de bevolking verjongt.

Zowel geboorten als migraties kunnen het fundamentele verouderingsproces van een bevolking slechts deels bijsturen. Het vermijden van vroegtijdige sterfte zorgt er immers voor dat bijna iedereen de kans heeft om oud te worden. De piramidevorm van de bevolking is al lang geëvolueerd naar een vrij rechthoekig verloop met bovenaan vanaf de leeftijd van ongeveer 60 jaar een piramide. Zelfs als het gemiddeld aantal kinderen per vrouw op het vervangingsniveau ligt en generaties perfect vervangen worden zal de proportie ouderen tussen 25 en 30 % liggen. Een verjonging van de bevolking kan enkel door de vooruitgang in levensverwachting af te remmen of door het aantal geboorten op te drijven boven het vervangingsniveau. Geen van beide is echt een optie. De vergrijzing van de bevolking is een evolutie waar alle landen in de wereld voor staan. En in wezen is de vergrijzing van de bevolking een succesverhaal. Het is het resultaat van het bijna volledig terugdringen van vroegtijdige sterfte. Vandaag heeft elk kind dat geboren wordt heel veel kans om een hoge leeftijd te bereiken. Het is het einde van een lange demografische transitie. In België hebben we er bijna tweehonderd jaar over gedaan om te evolueren van een demografisch regime met een hoog geboortecijfer, met zeer hoge kindersterfte en hoge sterfterisico's op elke leeftijd naar de demografie van vandaag waarbij sterfte meer en meer geconcentreerd wordt op hoge leeftijd. Veel landen in de wereld leggen nu hetzelfde traject af in nauwelijks enkele decennia.

De vergrijzing van onze bevolking heeft zich parallel ontwikkeld met een revolutionaire toename van het onderwijspeil. Nauwelijks honderd jaar geleden was een belangrijk deel van de bevolking nog ongeletterd. Na de Tweede Wereldoorlog had vrijwel iedereen lager onderwijs doorlopen. Vandaag is middelbaar onderwijs veralgemeend en meer dan de helft van de jongeren vandaag volgt hoger onderwijs. Die transitie is ook te merken wanneer we het onderwijsniveau in de bevolking naar leeftijd afzetten.



Figuur 7: Belgische bevolking op basis van de census van 2011, aandeel van hoogst behaald opleidingsniveau binnen elke leeftijdsgroep voor mannen en vrouwen samen.

In 2011 had de helft van de tachtigers hoogstens lager onderwijs doorlopen en slechts 10 % een diploma van hoger niet-universitair of universitair onderwijs. Bij de dertigers heeft ongeveer de helft een diploma van hoger onderwijs en minder dan 5 % heeft geen diploma of enkel lager onderwijsniveau. In ongeveer twee generaties tijd is dit een fundamentele transformatie van de bevolking naar opleidingsniveau. Rekening houdend met de hogere levensverwachting naar onderwijsniveau weerspiegelt de samenstelling voor de oudere leeftijdsgroepen niet de echte onderwijsparticipatie uit het verleden. In werkelijkheid lag het niveau van de onderwijsparticipatie van de oudste leeftijdsgroepen nog een stuk lager dan de samenstelling uit 2011 laat uitschijnen.

In de toekomst zullen die hogere onderwijsniveaus geleidelijk doorschuiven naar hogere leeftijden en tegen 2030 kunnen we verwachten dat meer dan een derde van de volwassen Belgische bevolking hoger onderwijs volgt of een diploma hoger onderwijs bezit.

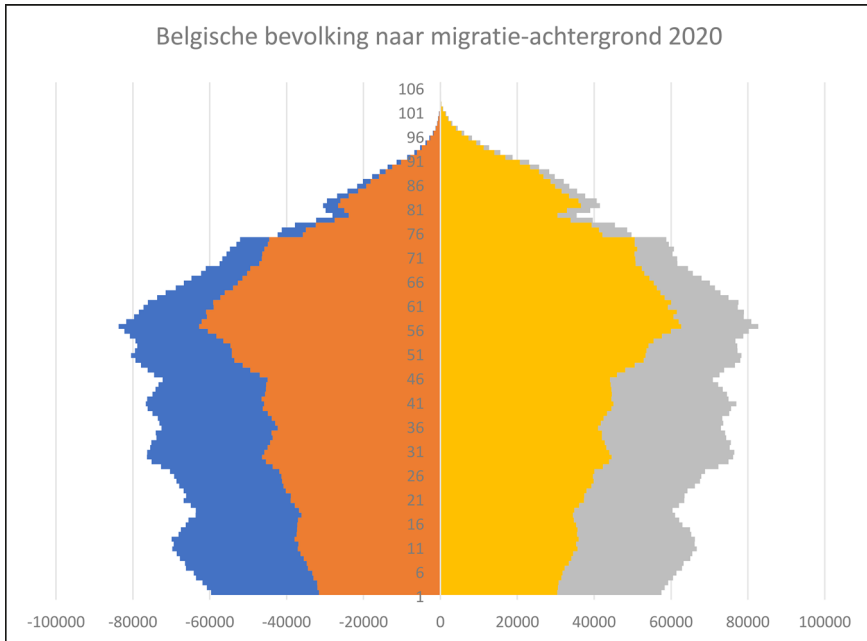
Ook de migratiegeschiedenis heeft de samenstelling van onze bevolking grondig gewijzigd. Migratie uit onze buurlanden is voor een klein land als België altijd belangrijk geweest. De migratie na de Tweede Wereldoorlog zal grondig veranderen.

Eerst is er de georganiseerde arbeidsmigratie. Kenmerkend voor die migratie is dat jonge mannen werden gerekruteerd voor de mijnarbeid en de industrie. Het was een mannelijke migratie van doorgaans relatief laaggeschoolde arbeidskrachten, gevolgd door geleidelijke familiehereniging. Die eerste naoorlogse migratie was sterk geconcentreerd rond de Middellandse Zee met Italië, Marokko en Turkije als belangrijkste migratielanden. Ook Spanje, Griekenland, Portugal, Tunesië, Algerije en voormalig Joegoslavië behoren tot belangrijke landen van herkomst. De migratie uit Belgisch Congo is relatief beperkt en dat is ook het geval in de eerste jaren van onafhankelijkheid.

Vanaf de jaren negentig komt er een nieuwe migratie naar België tot stand. Ze maakt deel uit van een algemeen sterk toegenomen internationale migratie. Ook Belgen gaan zich in toenemende mate overal in de wereld vestigen. Deze nieuwe migratie is niet langer georganiseerd vanuit de overheid en de bedrijfswereld maar het resultaat van individuele beslissingen. Ze wordt grotendeels gestuwd door de economische groeipolen in de wereld. Mensen migreren naar waar ze werk vinden en zo een betere toekomst kunnen opbouwen voor zichzelf en voor hun kinderen. Daarnaast is ze ook in toenemende mate het gevolg van oorlogen en daarop aansluitende asielmigratie.

Typisch voor deze nieuwe migratie is dat ze niet langer louter mannelijk is; zowel jonge mannen als jonge vrouwen migreren. Geografisch omvat deze migratie ook een veel breder gebied met een zwaartepunt in Oost-Europa. Maar voortaan zijn vrijwel alle landen van de wereld aanwezig in België. Migratie zorgt niet enkel voor bevolkingsgroei maar ook voor een superdiverse samenleving. Op 1 januari 2020 had 33 % van de Belgische bevolking of bijna 3,7 miljoen personen een migratieachtergrond. Ze hadden niet de Belgische nationaliteit, waren in het buitenland geboren of hebben de Belgische nationaliteit verworven. Ook de kinderen van wie minstens één ouder buiten België geboren werd, rekent de Belgische statistiekoverheid, Statbel, tot de bevolking met een migratieachtergrond. Migratie maakt deel uit van hun recente familiegeschiedenis.

De bevolkingspiramide opgesplitst naar migratieachtergrond toont ook dat hoe jonger de generaties hoe belangrijker het aandeel personen met een migratieachtergrond. Boven de 80 jaar is het aandeel nog zeer laag, terwijl bij de min-vijfjarigen vrijwel de helft van de bevolking migrant is of een migratieachtergrond heeft.



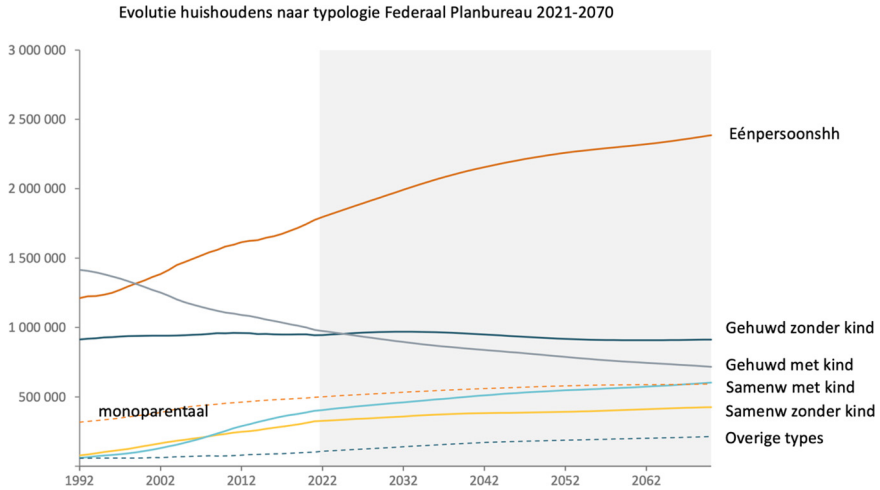
Figuur 8: Belgische bevolking in 2020 naar migratieachtergrond. Bron data: rijksregister, bewerking Statbel. In het blauw (mannen) en het grijs (vrouwen): personen met de buitenlandse nationaliteit, voormalige buitenlandse nationaliteit of met minstens één ouder die buiten België werd geboren.

Superdiversiteit zal er trouwens niet alleen zijn op basis van de migratieachtergrond. Jongere generaties hebben in toenemende mate een levensloop die afwijkt van de klassieke standaardlevensloop zoals die nog overheersend was tot in de jaren tachtig van vorige eeuw. Huishoudensamenstelling en huishoudenspositie zullen een veel grotere variatie laten zien.

De prognoses van het Federaal Planbureau voorzien een verdere toename van de éénpersoonshuishoudens, niet enkel bij ouderen maar ook op jongere leeftijden. Jongeren stellen het huwen en samenwonen langer uit en tussenvormen zoals LAT-relaties nemen verder toe. Huishoudens van ongehuwd samenwonenden (met of zonder kinderen) zullen ongeveer even belangrijk in aantal zijn als huishoudens van een gehuwd paar met kinderen. Ook monoparentale huishoudens zullen blijven aangroeien.

Wat niet in deze statistiek aan bod komt, is de toename van hersamenstelde gezinnen die zowel onder de samenwonenden als onder de gehuwden vallen; net zoals deze statistiek ook de toename van het aantal huishoudens met gehuwden of samenwonenden van hetzelfde geslacht niet weergeeft.

Houden we ook rekening met het feit dat mensen in de loop van hun leven in diverse samenlevingsvormen kunnen terecht komen, dan is het duidelijk dat individuele levensgeschiedenissen in 2030 nog een grotere diversiteit zullen kennen dan vandaag.



Figuur 9: Federaal Planbureau, prognose van evolutie van de huishoudens naar typologie.

5. Conclusie

De evaluatie van prognoses uit het verleden maakt duidelijk dat ook demografie niet in de sterren geschreven staat. Hoewel demografische processen traag evolueren, kunnen onverwachte gebeurtenissen een schokeffect veroorzaken en demografische processen een andere richting uitsturen. Dit belet niet om op basis van de besproken assumpties een aantal evoluties door te rekenen en hypothesen te formuleren over de Belgische bevolking in 2030. De prognoses van het Federaal Planbureau verzamelen in die zin de best mogelijke kennis.

Samengevat kunnen we besluiten dat de Belgische bevolking de komende tien jaar verder zal aangroeien. De belangrijkste groeifactor zal het positieve migratiesaldo zijn, terwijl het natuurlijk saldo wellicht geleidelijk naar een nulgroei zal dalen. Rekening houdend met de aanslepende oorlog in Oekraïne zal de aangroei vermoedelijk hoger liggen dan de prognoses van het Federaal Planbureau van begin 2022. De kans is vrij groot dat we in 2030 de kaap van de 12 miljoen inwoners zullen ronden.

De bevolkingspiramide zal er niet fundamenteel verschillend uitzien in 2030 dan in 2020. Alle leeftijdsgroepen zullen naar hogere leeftijden doorschuiven en gezien de grote geboortecohorten op oudere leeftijd zal de gemiddelde leeftijd verder stijgen.

Het aantal personen met migratieachtergrond zal verder toenemen, een evolutie die eveneens in de huidige bevolkingsstructuur zit ingebakken en die versterkt wordt door het positief migratiesaldo. In al onze grootsteden zal meer dan de helft van de bevolking een migratieachtergrond hebben. Maar tegelijk zal de superdiversiteit toenemen. De superdiversiteit zal geografisch steeds verder buiten de grootsteden uitdeinen – in eerste instantie naar alle kleinere provinciesteden.

Het algemeen opleidingsniveau van de bevolking zal blijven toenemen – een evolutie die eveneens in de bevolkingsstructuur is vervat, maar die ook beantwoordt aan de vraag van de samenleving naar steeds hoger opgeleide arbeidsprofielen.

In het sterk verstedelijkte België zal de ruimtelijke spreiding van de bevolking een belangrijke uitdaging blijven voor het beleid. Betaalbare woningen in de steden en een voldoende aanbod aan kinderopvang en scholen zijn in het komende decennium cruciaal. Een geïntegreerd beleid dat streeft naar leefbare steden en waarin ruimtelijk en sociaal beleid zowel rekening houden met de klimaatveranderingen en de toenemende druk op onze planeet als met de grote sociale uitdagingen van de toekomst is meer dan ooit nodig.

6. Bronnenlijst

- Adam, D. (2021). How far will global population rise? Researchers can't agree. *Nature*, 597, 462-465. doi: <https://doi.org/10.1038/d41586-021-02522-6>
- Baudhuin, F. (1931). L'avenir de la population Belge. *Bulletin d'Information et de Documentation Banque Nationale de Belgique*, 1(11).
- Eggerickx, T., Kesteloot, C., Poulain, M., Peleman, K., Roesems, T., & Vandebroecke, H. (1999). *De allochtone bevolking in België, Monografie nr.3, Algemene Volks- en Woningtelling op 1 maart 1991: N.I.S.-D.W.T.C.*
- European Commission, & Joint Research Center. (2018). Demographic and Human Capital Scenarios for the 21st Century: 2018 Assessment for 201 Countries. In W. Lutz, A. Goujon, K. Samir, M. Stonawski & N. Stilianakis (Eds.). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Federaal Planbureau. (2022a). *Bevolkingsvooruitzichten 2021-2070*. Retrieved from: https://www.plan.be/databases/data-35-nl-bevolkingsvooruitzichten_2021_2070

- Federaal Planbureau. (2022b, 9 juni 2022). Demografische vooruitzichten 2021-2070 – Update: sterke opwaartse herziening van de bevolkingsgroei in 2022 door de oorlog in Oekraïne. Retrieved 16 juni 2022, 2022, from <https://www.plan.be/publications/publication-2255-nl-demografische-vooruitzichten-2021-2070-update-sterke-opwaartse-herziening-van-de-bevolkingsgroei-in-2022>
- Lutz, W., Butz, W. P., & Samir, K. (2017). *World Population and Human Capital in the Twenty-First Century*. Oxford: Oxford University Press.
- Morelli, A. (1988). L'Appel à la main d'oeuvre italienne pour les charbonnages et sa prise en charge à son arrivée en Belgique dans l'immédiat après-guerre. *BTNG-RBHC, XIX(1-2)*, 83-130.
- Myria. (2019). *Migratie in cijfers en rechten 2019*. Brussel: Myria, Federaal Migratiecentrum.
- Schoumaker, B., Peltier, F., & Bahri, A. (2008). Perspectives démographiques en Belgique depuis 1940: confrontation à la réalité. In H. Bogaert & A. Versonnen (Eds.), *Perspectives de population 2007-2060* (Vol. 105, pp. 13-17). Brussels: Bureau fédéral du Plan – Direction générale Statistique et Information économique.
- Statbel. (2022, 16 juni 2022). Op 1 januari 2022 telde de wettelijke Belgische bevolking 11.584.008 inwoners. Retrieved 20 juni 2022, 2022, from <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/op-1-januari-2022-telde-de-wettelijke-belgische-bevolking-11584008-inwoners>
- United Nations. (2022). *World Population Prospects 2022*. In P. D. Department of Economic and Social Affairs (Ed.). New York: United Nations.
- Vollset, S. E., Goren, E., Yuan, C.-W., Cao, J., Smith, A., & Hsiao, T. (2020). Fertility, mortality, migration, and population scenarios for 195 countries and territories from 2017 to 2100: a forecasting analysis for the Global Burden of Disease Study. *The Lancet*, 396(10258), 1285-1306. doi: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30677-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30677-2)

Politie en bevolking: versterken van de legitimiteit van de politie⁶

1. De keuze van de tafel

Op 18 mei 2022 vonden in Anderlecht in het Lotto Park stadion rondetafelgesprekken plaats over politie en bevolking. Dit kaderde binnen een reeks rondetafelconferenties die werden georganiseerd onder de vlag ‘*Food for Thought*’ door het Centre for Policing and Security (CPS) en de Circle of Police Leadership (CPL). De doelstelling van deze *food for thought*-rondetafels was nadenken over de toekomst van de politie vanuit de centrale vraag: ‘*Hoe zal de politie een antwoord geven op de maatschappelijke uitdagingen aangaande veiligheid en leefbaarheid in 2030?*’

Als insteek voor deze rondetafelconferentie kozen we ‘politie in verbinding met de bevolking’, met als doel de deelnemers te laten nadenken over de politie en haar relatie met de bevolking. Hiervoor zochten we in eerste instantie inspiratie bij futurist en trendwatcher Tom Palmaerts. Hij gaf in zijn visie op de politie, die hij ontwikkelde speciaal voor het CPS, aan dat de bevolking in 2030 alleen maar diverser zal worden. Volgens Palmaerts evolueren we naar een maatschappij waarin traditionele sociologische verhoudingen blijven veranderen en andere vormen van sociale netwerken en verbinding het sociaal weefsel zullen voeden. De werkgroep stelde zich de vraag: ‘*Hoe moet politie daarmee omgaan?*’ ‘*Op welke manier geven we vorm aan (in)formele sociale contacten en controle in 2030?*’ Discussie over deze vragen, geïnspireerd door de toekomstvisie van Palmaerts, leidde tot het vastleggen van vijf thema’s die volgens de werkgroep een belangrijke rol zullen spelen in het zoeken naar verbinding tussen politie en bevolking anno 2030:

1. Polarisatie
2. Kennisontwikkeling

⁶ Sofie De Kimpe, Kim Covent, Steven Debbaut en Maarten De Waele. Deze tekst kwam tot stand met medewerking van: Els Claus, Filip Van Steenberghe, Isabelle Diependaele, Liesbeth Sedeyn, Olivier Slosse, Roland Neuprez en Tatiana Ivaneanu.

3. Communicatie en sociale media
4. Diversiteit
5. Straffen of belonen

De tafelgesprekken werden gestructureerd rond deze vijf thema's. De organisatie ervan werd voorafgegaan door heel wat voorbereidend werk van een werkgroep met tien leden: Els Claus, Kim Covent, Sofie De Kimpe, Maarten De Waele, Isabelle Diependaele, Tatiana Ivaneanu, Roland Neuprez, Liesbeth Sedeyn, Olivier Slosse en Filip Van Steenberghe. Deze werkgroep kwam verschillende keren samen om de tafelgesprekken voor te bereiden en de thema's verder uit te diepen. Tijdens deze werkgroepvergaderingen werd er zowel inhoudelijk gediscussieerd (wat verstaan we onder de thema's, wat behoort wel en niet tot onderwerp van gesprek, enz.) als over de praktische organisatie (welke deelnemers uitnodigen, de locatie, catering, etc.). Een zeer moeilijke denkoefening betrof het formuleren van de vragen die ter tafel konden komen. Voor deze laatste oefening organiseerden we een extra tafelgesprek met een aantal experts. Hieraan namen deel: prof. dr. Dirk Geldof (UA en KdG), Liesbeth Indeherberge (journalist vrt), Luc Vanlouwe (FedPol liaisonofficier van de Federale Politie bij de Vlaamse regering), Marjan Verplancke (HAI) en twee vertegenwoordigers van de Vlaamse jongerenraad.

De idee om te werken met een voorafgaandelijke rondetafel met experts had twee doelstellingen: 1) de leden van de werkgroep bekwamen in de techniek van het focusgroepgesprek en 2) input zoeken voor de vragen die we tijdens de rondetafelconferentie zouden stellen. Hoewel de experts niet zo talrijk aanwezig waren – we bevonden ons in volle COVID-periode – kreeg de werkgroep heel wat suggesties en feedback voor het opstellen van de vragen. De oefening toonde eveneens het belang aan van het stellen van prospectieve vragen. In die zin was het belangrijk om de deelnemers er regelmatig op te wijzen dat ze dienden te reflecteren over de toekomst (de politie in 2030) en niet over het heden (wat kunnen we vandaag doen?).

Op de rondetafelconferentie in Anderlecht waren er een 40-tal deelnemers die allen actief participeerden in de gesprekken en dit over de **vijf verschillende thema's**. De deelnemers bestonden uit politieambtenaren en niet-politieambtenaren. Hoewel het aanvankelijk de bedoeling was om enkel politiemensen te laten nadenken over hun eigen organisatie en de toekomst ervan, namen er ook een aantal burgers deel aan de focusgroepen – veelal mensen uit de bredere veiligheids- en preventiesector of burgerorganisaties. De verscheidenheid van de deelnemers was dan ook groter in deze *food for thought*-sessie dan de andere.

Aan elke tafel discussieerden de deelnemers over één van de bovenvermelde thema's. Het gesprek werd geleid door een gespreksleider die werd bijgestaan door een verslaggever. Beiden maakten een gesynthetiseerd verslag van deze gesprekken. Wij integreerden deze verslagen in onderstaande tekst. Via deze bijdrage hebben we geprobeerd om de inhoud en de diversiteit aan discoursen die aan bod zijn gekomen, te schetsen. We hebben geprobeerd om de rijkdom aan standpunten en visies over de verschillende thema's zo getrouw mogelijk weer te geven, zonder daarbij te analyseren of te reflecteren. Wat hier wordt weergegeven is dus niet noodzakelijk de visie of de mening van de auteurs, evenmin dé visie van dé politie. Evenwel hebben we de verschillende meningen, ideeën, visies en percepties die aan bod zijn gekomen, gegroepeerd en geherstructureerd, om een meer congruent verhaal te brengen. Vermeldenswaardig is dat de deelnemers de tafelgesprekken als zeer interessant hebben ervaren. Velen beleefden dit als een moment van reflectie en verwerven van inzicht in de toekomstige problemen van de politie.

2. Waar we het aan tafel allemaal over eens waren ...

De openingsvraag voor elke tafelgesprek was de volgende: *'Is het belangrijk dat de politie in verbinding is met de bevolking?'* Deze vraag leidt heel snel tot eensgezindheid. De deelnemers antwoorden hierop unaniem **'ja, we moeten werk maken van meer verbinding tussen de politie en de bevolking'**. Om verschillende redenen achten ze verbinding belangrijk: het is een cruciaal onderdeel van het politionele takenpakket, het maakt de uitvoering van politiewerk makkelijker, we werken vóór de bevolking, in een democratie wordt verbinding verwacht van de politie, de politie is zélf een onderdeel van de bevolking, tweerichtingsverkeer helpt ons vooruit, het leidt tot een sterkere legitimiteit en zelflegitimiteit. Kortom, twee grote redenen komen naar voren: legitimiteit en efficiëntie.

75 % van de bevolking is tevreden over de politie. Wil dit zeggen dat er geen verbindingsproblemen zijn tussen politie en bevolking? Opnieuw zijn de deelnemers het sterk eens over **de aanwezigheid van een zekere spanning tussen de politie en de bevolking**. De vraag rijst of die overal even sterk aanwezig is. Niettemin, daar waar er zich minder problemen stellen, is er steeds ruimte voor verbetering. Anno 2022 weten we niet zeker of er voldoende vertrouwen is in de politie en veiligheidsdiensten. Er zijn weinig cijfers of objectieve gegevens, aangezien er ook weinig onderzoek is naar de

relatie tussen de politie en de bevolking. De deelnemers geven aan dat er soms sprake is van onduidelijkheid bij de politie en een onfrisse politiecultuur. Bovendien lijdt de politieorganisatie onder de impact van casuïstieke berichtgeving in pers en sociale media. De deelnemers geven ook aan dat ‘verbinding’ niet altijd duidelijk is. Wat wordt verwacht van de politie aangaande ‘verbinden met burgers’? Wat is verbinding? Is dat herkenning? Representatie? De politieorganisatie is vandaag geen weerspiegeling van de maatschappij, noch in haar morfologie, noch in haar mindset. De vraag wordt gesteld of afspiegeling voor meer verbinding zal zorgen.

Ten slotte, waar de deelnemers het ook over eens zijn, is de **aanwezigheid van een spanningsveld tussen politie en jongeren**. Een constructieve werkrelatie met deze sociologische groep is dus fundamenteel, des te meer omdat de participanten het erover eens zijn dat gemeenschapsgerichte politiezorg (GGPZ) anno 2030 nog steeds een fundamenteel gegeven is. Dit impliceert de uitbouw van positieve werkrelaties met verschillende bevolkingsgroepen, om zodoende het nodige respect en draagvlak te verkrijgen bij de bevolking.

We concluderen dat de politie in 2030 moeten blijven inzetten op haar verbinding met de burger en dus de gemeenschapsgerichte politiezorg. De politie van 2030 is een politie die sterk inzet op het verhogen van haar legitimiteit bij alle burgers in de samenleving.

3. De discussies aan tafel

Waarover verschilt het debat? We bespreken achtereenvolgens de thema’s die aan verschillende tafels werden besproken en trachten daarbij de gevarieerdheid van de gesprekken zoveel mogelijk weer te geven. Twee experts hebben de dag ingeleid, m.n. Patrick De Boosere en Dirk Geldhof. Zij gaven de deelnemers een reeks inzichten over de demografie en de evolutie van de bevolking in België. Op die manier kregen de deelnemers van de rondetafels een foto van de samenstelling van de Belgische bevolking anno 2030. De neerslag ervan kan men ook terugvinden in tekst van Patrick Deboosere die deel uitmaakt van deze publicatie of het artikel over superdiversiteit van Dirk Geldhof (Geldhof, 2019).

3.1. Een superdiverse organisatie?

Als ijsbreker voor het gesprek grijpt de moderator terug naar de uiteenzettingen die de twee professoren in de voormiddag gaven. Wat volgt is een reactie op de bijdragen van beide wetenschappers. Sommigen in de groep geven aan dat er niet echt dingen zijn gezegd die men nog niet wist, terwijl anderen het als een eyeopener omschrijven. Er wordt op gewezen dat nu meer aandacht hebben voor diversiteit ervoor kan zorgen dat we er in 2030 minder aandacht voor moeten hebben. Zo heeft men het over een 'diversiteitsnormalisering' die nodig is en waar politie duidelijk achterploopt. De deelnemers geven aan dat de politie veel meer de realiteit moet aanvaarden van een grote diversiteit van groepen in de samenleving. Het is wat het is. Enkel op die manier kan het wij-zijdenken verdwijnen.

Maar er luiden ook andere stemmen. Een aantal deelnemers voelt zich in de verkeerde richting geduwd aangezien de uiteenzetting rond diversiteit vooral over migratie en etnische diversiteit gaat. Zij achten de sprekers daarom niet neutraal. Volgens hen gaat diversiteit over veel meer dan dat, bijvoorbeeld ouderen, holebi's, mensen met een functiebeperking, mensen in kansarmoede, enz. Deze deelnemers concluderen dat **diversiteit een containerbegrip** is waarbij niet iedereen over één kam geschoren mag worden en er een verschillende aanpak nodig is voor 'elke' minderheidsgroep. **Elke minderheidsgroep moet aandacht krijgen** en niemand mag vergeten worden.

We durven hier te concluderen dat er heel wat twijfel is over wat diversiteit juist betekent en hoe je dit vertaalt naar denken en handelen om de zogenaamde wij-zijverhoudingen weg te werken.

3.1.1. Interne diversiteit stimuleren

De moderator spreekt over cijfers van 6 % politiemedewerkers met een migratieachtergrond t.o.v. een aanwezigheid van 35 tot 55 % in de samenleving (afhankelijk van stad versus platteland, etc.). Hij vraagt of er een **sense of urgency** is in de politieorganisatie. Stel dat de verhouding in 2030 niet is aangepast, is er dan een probleem? Wat kunnen we dan doen om meer mensen met een migratieachtergrond binnen het personeelskader te krijgen? De deelnemers gaan als reactie op deze vraag op zoek naar verklaringen waarom mensen met een migratieachtergrond niet bij de politie willen en reflecteren dus over de nood aan **meer interne diversiteit**.

Een groep deelnemers zoekt de verklaring voor het gebrek aan diversiteit **in bestaande spanningen tussen politie en bevolking**. Ze werpen hierbij op dat er veel breuklijnen zijn, niet enkel etnische, maar ook antigroepen, jongeren en ouderen, LGBTQI+. De realiteit is volgens hen veel ingewikkelder. Opnieuw wordt hier verwezen naar de beperktheid van etniciteit als probleem van diversiteit. Deze respondenten willen daarom liever spreken van **breuklijnen** en daarin meer inzicht verwerven zodat het ook duidelijk wordt waarom bepaalde sociologische groepen vanuit hun aversie van de politie niet bij de politie willen. Armoede, gender, leeftijd worden door de deelnemers duidelijk gezien als bestaande breuklijnen, maar ze willen meer inzicht verwerven in de oorzaken.

Een groep participanten gaat op zoek naar oorzaken voor de spanningen tussen politie en mensen met een migratieachtergrond in de migratieroots van deze groepen. Volgens deze groep nemen mensen **cultuur mee uit hun land van afkomst**. Als zij daar niet pro-politie zijn, dan zal dat in België ook moeilijker zijn. In een andere groep kwam ook het fenomeen van ‘de rug toekeren t.o.v. de eigen groep’ aan bod. Dat zou volgens hen ook een rol spelen in de lagere aanwezigheid van mensen met migratieachtergrond. Zo zouden deze mensen minder snel bij politie willen toetreden om hun eigen groep niet in de steek te laten. Al deze zaken zouden tot nog minder rekruten met migratieroots leiden.

Een aantal deelnemers gaat ervan uit dat het **probleem van diversiteit zichzelf zal oplossen**. Zo zal het cijfer van 6 % politiemensen met een migratieachtergrond sowieso stijgen, omdat het aandeel mensen met een migratieachtergrond ook stijgt. Anderen betwisten dan weer de cijfers. Volgens een groep participanten gaat het over operationele mensen, waardoor de statistieken betwist worden. Vanuit herinnering spreekt men over een studie van Comité P waar het nog 16 % was, dus de huidige cijfers worden met een korrel zout genomen. Iemand oppert dat men nu naar de instroom van de politiescholen moet kijken om een zicht te hebben op de diversiteit van morgen, en dat lijkt volgens die persoon wel goed te zitten.

3.1.2. Politie en jongeren (met migratieroots)

Velen aan de gesprekstafel stellen vast dat er zich vandaag voornamelijk een probleem voordoet tussen sommige jongeren en de politie, volgens een aantal met alle jongeren. **De leden zijn het niet altijd eens over de aard van het probleem en de oorzaak ervan**. Een groep haalt aan dat de politie de

connectie met deze bevolkingsgroep verliest. Daardoor ontstaat het gevoel dat bepaalde jongeren bewust niet willen verbinden met de politie. Iemand geeft aan dat het **moeilijk is om te begrijpen wat jongeren net willen**, omdat hij of zij zelf uit een andere generatie komt. Iemand anders zegt dat haar pubers volledig anders denken over diversiteit en migratie, dat die 'blank-zwart' niet meer zien.

Velen stellen dat jongeren met een migratieachtergrond de weg niet vinden naar de politie door hun ingesteldheid of de algemene perceptie die er heerst over de politie. Wachten tot ze de brug naar de politie maken heeft geen zin, klinkt het bij iemand; we moeten eerder actief contact opzoeken. In een andere groep zegt iemand dat het belangrijk is om te **luisteren naar de sleutelfiguren** bij bepaalde jeugdorganisaties en om via hen in contact te treden met jongeren. Het voorbeeld van een voetbalclub wordt gegeven, waar men bijvoorbeeld uitlegt wat de politie is, wat het parket is, etc. Er moeten inspanningen zijn om echt naar daar te gaan, om **outreaching** te werken. Een mogelijke oplossing is vakantiejobs of vrijwilligerswerk organiseren bij de politie. Dat is misschien moeilijk vanuit een veiligheidsperspectief, maar qua ontwikkeling en het opwekken van interesse voor de politie kan het belangrijk zijn.

Een andere suggestie is **de ouders aanspreken** en hun vertrouwen te winnen, omdat de ouders zelf veelal niet willen dat hun kinderen bij de politie gaan werken. Iemand vertelt het verhaal van een kandidatuur van een meisje: zij had die ingediend op het adres van haar vriendin, zodat haar ouders het nooit te weten zouden komen. De moderator vraagt hoe dat komt. Iemand zegt dat dat met cultuur te maken kan hebben, dat vrouwen daar minder mogen. In rekrutering worden die gevallen (met vals adres, etc.) dan geweerd. Er moet dus iets met die taboes gedaan worden. De vraag wordt gesteld of er meer naar **de peers** van de jongeren gekeken moet worden.

3.1.3. Politiecultuur

Wanneer het over politiecultuur gaat, geeft een groep aan dat sommige politiemensen verroest lijken te zijn in een binair denken. In een andere groep horen we hetzelfde verhaal: er is nood aan een complete cultuurwijziging en daarvoor ontbreekt ook steun vanuit het managementkader. Zij moeten toegeven dat er bv. racisme aanwezig is in het korps, wat opnieuw neerkomt op transparantie. Hoe kunnen we de interne cultuur veranderen?

Sommigen maken link met legitimiteit. Het gros van de politie handelt naar eer en geweten, maar politie moet een afspiegeling zijn van de maatschappij, anders klopt er iets niet. Iemand anders zegt dat het belangrijk is voor de burger om zich te herkennen in de politie. De interne cultuur moet het gewoon worden dat minderheidsgroepen aanwezig zijn in de samenleving én binnen de politie zelf.

Een derde groep geeft aan dat er een cultuur heerst waarbij men verwacht dat de binnenkomers zich aanpassen aan de organisatie, en dat is soms moeilijk. Zo zouden mensen uit de Turkse gemeenschap geen zin hebben om met de politie om te gaan. De politie moet zich daarom laten informeren door andere organisaties die veel meer thuis zijn in minderheidsgroepen. Op die manier kunnen ze de interne kennis vergroten en divers-sensitieve competenties aanmoedigen. Hiermee wordt opnieuw verwezen naar het aanwervingsbeleid (zie 3.1.1.).

3.1.4. Opleiding

Het thema van opleiding werd doorheen de dag meermaals aangehaald, zowel wat betreft de politieopleiding als het opleidingsniveau van instromers. Volgens meerdere groepen begint het allemaal bij het onderwijs, meer bepaald bij het secundair onderwijs. Er wordt meermaals aangegeven dat er een probleem is met basistaalvaardigheden bij etnische minderheden. Voor velen is het duidelijk dat jongeren met een migratieachtergrond met een achterstand beginnen aan de opleiding. De deelnemers stellen de vraag of de lat daarom verlaagd moet worden. De visie van de groep: ze geven aan dat de nodige kwaliteit vereist is, ondanks de wens om meer collega's met een migratieachtergrond te hebben. Nederlands, en tweetaligheid in Brussel, is essentieel om in gerechtelijke procedures geen fouten te maken. Daarnaast wordt er gezegd dat de politie niet altijd iets kan doen aan de moeilijkheden met instroom, omdat ze geen impact hebben op het milieu van waaruit de jongeren komen.

Men is bezorgd over de kwaliteit van de opleiding. Indien de lat wordt verlaagd, kan dat voor onzekerheden op het terrein zorgen. Een pv moet correct kunnen worden opgesteld, daar kan men de competenties niet verlagen. Men vraagt zich opnieuw af of de politieopleiding wel een weerspiegeling is van de kwaliteiten van de mensen met een migratieachtergrond en of zij met hun achtergrond daar makkelijk kunnen terechtkomen.

Volgens iemand anders zijn er maatschappelijke clusters in elke politie-school waar nog ontzettend veel verbetering mogelijk is. Op een hoger niveau zijn er eigenlijk geen initiatieven. Ook **innovatieve manieren van lesgeven** kunnen belangrijk zijn. De VR-training en het toneelstuk 'RAUW' in Gent worden genoemd. In Brussel worden de nieuwe inspecteurs langs een traject bij verschillende groepen gestuurd, zoals kerken en moskeeën, om daar contacten te leggen en bij te leren. Wat met het idee dat er specifieke opleidingen voor specifieke taken kunnen zijn? Een groep komt op het voorstel om politieopleidingen niet meer *in-house* te organiseren, maar om over te stappen naar een **bachelorsysteem** dat buiten de politieorganisatie wordt georganiseerd. Dit kan volgens de groep, maar we groeien ook naar een wereld waarin hoger opgeleide politieagenten bij aanvang worden verwacht, wat voor nog meer ontoegankelijkheid kan zorgen als mensen niet aan een soort basisopleiding hebben voldaan.

Ook **taalgebruik** door politiemensen moet sterk veranderen. Hoe we praten over anderen, met anderen en tussen collega's. Zou men individualistischer en mondiger zijn? Volgens iemand lijkt er minder respect te zijn voor anderen, wat volgens haar ook in de opleiding duidelijk is. Binnen de vaardigheden moet er dus naar communicatie gekeken worden en het volledige docentenkader zou daar even sterk op **divers-sensitieve competenties** gescreend moeten zijn, wat dan een invloed kan hebben op de mensen die de opleiding volgen.

3.1.5. Suggesties voor een diversiteitsbeleid

Alle deelnemers zijn het eens dat in 2030 de morfologie van de politie veel meer een afspiegeling moet zijn van de samenleving. De rekrutering en selectie moet daartoe een eerste tool zijn. Meer inzichten over waarom mensen met een migratieachtergrond niet willen solliciteren bij de politie moeten worden gezocht in wetenschappelijke kennis en expertise van andere (overheids)bedrijven. Taal en taalkennis wordt naar voor geschoven als een mogelijke tool om nadrukkelijker in te zetten op het aanwerven van diverse profielen. Er is geen eensgezindheid over het aanwerven met quota. Voor veel deelnemers is er een verband met het negatief imago van de politie bij sommige groepen in de bevolking. In 2030 moet de politie in die zin 'gerebrand' zijn.

Een herdenking van de politieopleiding moet mogelijk maken dat politiemensen meer in de samenleving worden opgeleid en divers-sensitieve

competenties ontwikkelen. Er wordt ingezet op inclusieve en verbindende communicatie en het docentenkader wordt gescreend op divers-sensitieve competenties.

In 2030 werkt de politie aan een meer open en inclusieve politiecultuur waarbij iedereen als divers-sensitieve medewerker inclusiviteit uitdraagt in diens jobuitoefening. Een neutrale ombudsdienst wordt door meerdere groepen aangekaart als een mogelijke actor die zowel data kan verzamelen als een aanspreekpunt kan zijn omtrent diversiteit. In 2030 beschikt elk korps over een diversiteitsbeleid dat aansluiting vindt bij een geïntegreerd federaal diversiteitsbeleid.

De politie in 2030 zet in op een duurzame *outreachinge* aanpak naar de jongeren, jongeren met migratieroots in het bijzonder. Dat kan door meer in te zetten op de wijkwerking en het aanleveren van ambassadeurs waar minderheidsgroepen zich in kunnen herkennen.

3.2. Een politie van en voor iedereen

“You are either with us or against us.” Na 9/11 plaatste George W. Busch elke regio, natie of burger, ongeacht betrokkenheid of kennis, voor deze keuze. Dergelijke oorlogstaal toont de meest verregaande vorm van totale polarisatie waarbij het neutrale middenveld buitenspel wordt geplaatst en enkel de uiterste kampen resterend. Het toont hoe polarisatie een gemeenschap kan ontwrichten en, in zijn meest verregaande vorm, aanleiding geeft tot segregatie, ontmenselijking en geweld.

Polarisatie bedreigt ook de politie als organisatie. Polariserende spelers, ook wel *pushers* genoemd, proberen immers niet hun tegenstanders te overtuigen, maar wel het middenveld te bespelen – een positie waar ook politiediensten vanuit hun professioneel vakmanschap toe behoren. Dat wordt onder meer omschreven in de waarden van de Geïntegreerde Politie, alsook beklemtoond in de omzendbrief CP 1 van 27 mei 2003:

De politie staat niet tegenover de samenleving, maar er middenin; ze is in de maatschappij geïntegreerd. Door die inbedding is ze zich snel en volledig bewust van wat leeft en speelt qua veiligheid en leefbaarheid in de samenleving.

Het is net die middenveldpositie die politiediensten voor uitdagingen stelt. In het middenveld dreig je immers bij verregaande polarisatie te worden

bestempeld als ‘zondebok’ omdat geen kant wordt gekozen. Je bent niet bij ons, dus moet je wel bij de ander horen. Ook dienen politiediensten loyaal te blijven aan de democratische instellingen, terwijl net de *pushers* of extreme stemmen in de samenleving erop inzetten om de *status quo* omver te werpen. Bovendien moet er ook intern aan de slag worden gegaan met de dynamiek van polarisatie. De politie als instituut kan dan wel een neutrale middenveldpositie vertolken, als organisatie van mensen vormt ze zelf een afspiegeling van de maatschappij. Ook eigen medewerkers binnen de eigen organisatie kunnen dus voor de nodige schadelijke polarisatie zorgen.

Toch dient polarisatie binnen de organisatie en de maatschappij niet noodzakelijk bestreden te worden. Polarisatie of wij-zijtegenstellingen maken immers inherent deel uit van de maatschappij. Bovendien kunnen wij-zijtegenstellingen ook erg waardevol en wenselijk zijn, althans als ze ingaan op het onderwerp van de discussie en niet op (de identiteit van) de tegenstander. Het is immers vaak uit de botsingen van meningen dat een gepast antwoord kan ontstaan.

Schadelijk wordt het echter pas als het debat louter focust op identiteiten in plaats van op gedachten of ideeën. Men speelt niet meer op de bal, maar op de man. Dit soort polarisatie wordt vaak bestempeld als schadelijke sociale of interetnische polarisatie. Deze vorm van polarisatie kenmerkt zich door een aantal wetmatigheden (volgens het model van Bart Brandsma):

- Polarisatie is een gedachtenconstructie: het is iets dat leeft in de hoofden van eenieder en het is dan ook moeilijk waarneembaar.
- Polarisatie heeft brandstof nodig: polarisatie moet net zoals vuur gevoed worden met brandstof, in dit geval met uitspraken over de identiteit van andere personen (in vele gevallen gestoeld op informatie die al dan niet bewust foutief is).
- Polarisatie is een gevoelsdynamiek: er zit een sterke emotionele lading aan polarisatie waarbij gespannen denkbeelden zijn ontstaan in termen van vrienden (wij) en vijanden (zij). Rationele argumenten van ‘buitenstaanders’ hebben daarom ook vaak geen impact meer of worden aanzien als complot van een hogere macht.

De vraag die voorligt, is daarom ook niet hoe politiediensten in 2030 polarisatie kunnen bestrijden, maar hoe de diensten zullen omgaan met de dynamiek van polarisatie. Polarisatie draait om verschillen in identiteiten binnen de samenleving (huidskleur, geloof, etniciteit, gender, ideologie ...) en binnen de eigen organisatie (verschillen in machtspositie, functie). Wat maakt dat de politie in 2030 een politie van en voor iedereen kan zijn? En

welke professionele vaardigheden worden er verwacht van politiediensten om ‘depolariserend’ te werken in 2030?

Polarisatie heeft brandstof nodig, veelal gevoed door foutieve berichtgeving. Hoe kunnen politiediensten zorgen voor een verbindende manier van werken die niet aanzet tot polarisatie?

Als organisatie wordt de politie geconfronteerd met diverse vormen van polarisatie die een invloed hebben op het politiewerk en de manier waarop burgers naar de politie als organisatie kijken. Binnen de discussie werd een onderscheid gemaakt tussen drie vormen van polarisatie:

- Maatschappelijke polarisatie: de spanningen die aanwezig zijn in de samenleving op niveau van een buurt, gemeente, regio, etc. waar de politie niet steeds een rol in te spelen heeft, maar vaak wel in een bepaalde positie wordt geplaatst (bv. als onderdeel van de overheid of het ‘establishment’ die worden gewantrouwd).
- Institutionele polarisatie: om een geïntegreerde en integrale aanpak mogelijk te maken, hangen politiediensten vaak af van partnerdiensten, maar er zit soms ruis op deze samenwerking. Politie en maatschappelijke actoren hebben een andere finaliteit waardoor het vaak zoeken is naar een gemeenschappelijk kader waarin men kan samenwerken.
- Interne polarisatie: de spanningen die binnen de organisatie zelf aanwezig zijn rond identiteiten (o.a. huidskleur, geloof, etniciteit, gender, ideologie) en functies (o.a. verschillen in machtspositie, verschillen in takenpakket).

De deelnemers zijn van mening dat het beheersen van deze vormen van polarisatie in 2030 moet leiden tot:

- het versterken of herstellen van het vertrouwen van de burger in politie;
- een transparante en betrouwbare politieorganisatie;
- een in de maatschappij geïntegreerde politieorganisatie.

3.2.1. Een politie om (weer) fier op te zijn

Om het vertrouwen van de burger in de politie te herstellen of te versterken, vinden de deelnemers in eerste instantie dat de politie in 2030 een organisatie moet zijn waar haar werknemers weer fier op kunnen zijn. Elke medewerker is een **ambassadeur** (uithangbord) met het oog op klantvriendelijkheid, aanwerving en imago. Onder diverse deelnemers leeft vandaag het gevoel dat velen binnen de organisatie niet langer trots (kunnen) zijn op de eigen organisatie. Dit leidde ons ertoe om vanuit een constructieve

centrale vraag te werk te gaan, met name: *'Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de politie in 2030 weer een organisatie is waar we fier op mogen zijn?'*

Als eerste en belangrijkste element halen de deelnemers aan dat de politie in 2030 zou moeten evolueren van een geldelijk anciënniteitssysteem naar een **beloningssysteem op basis van realisaties**. Op die manier worden werknemers beloond voor hun inzet en verwezenlijkingen voor de organisatie (responsabilisering van de eigen werknemers). Zo hopen de deelnemers dat de talenten binnen de organisatie nog beter in de verf gezet worden en medewerkers beloond worden voor hun werkzaamheden. De deelnemers halen wel meteen een aantal randvoorwaarden aan voor het slagen van dit systeem, zoals het bepalen van objectieve criteria voor evaluatie en een overkoepelend personeelsbeleid (invullen functieprofielen, loopbaanbegeleiding, etc.).

Daarnaast halen de deelnemers aan dat een **oplossingsgerichte feedbackcultuur met coachend leiderschap** dient te worden geïnstalleerd. In het werkveld wordt regelmatig opgemerkt dat er een zekere schrik ontstaat om gemaakte fouten te melden aan de directe leidinggevende. Deelnemers wijten dit aan de vaak autoritaire houding van de leidinggevende. Men merkt op dat in diverse korpsen hierdoor een vorm van angst leeft onder medewerkers. Bovendien is de politiefunctie de afgelopen decennia enorm complex geworden, waardoor het uitvoeren van deze functie zonder aangepaste training en ondersteuning moeilijk uitvoerbaar is. De deelnemers zijn het erover eens dat er werk gemaakt moet worden van kwaliteitsvolle standaarden rond welzijn en preventie op het werk.

Als laatste element halen de deelnemers **het versterken van de identiteit** en herkenbaarheid van de politie aan. De politie moet een uniform beeld uitdragen. Vandaag heerst er een vorm van versnippering en verdeeldheid die zich ook uit in uiterlijke kenmerken. Er is een pleidooi om terug te komen tot een gedeelde identiteit waarin de politie eendracht uitstraalt in een 'sterk merk, sterke look'. Een identiteit die respect uitstraalt en intern ook staat voor een respectabele politie, waarbij de 'rotte appels' niet langer zorgen voor normvervaging. Een aantal deelnemers pleit in dat kader tevens voor een boetesysteem waarbij overtredingen (bv. snelheidsovertredingen) van het loon worden afgetrokken.

3.2.2. Maatschappelijk geïntegreerde politieorganisatie

Zoals aangegeven in de CP 1, zijn ook de deelnemers van mening dat de politie een organisatie dient te zijn die middenin de samenleving staat en daarom werd de centrale vraag opgeworpen: *‘Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de politie in 2030 een weerspiegeling is van de superdiverse bevolking en over voldoende competenties en de juiste attitudes beschikt?’*

Onder de deelnemers leeft de overtuiging dat de normen en waarden binnen de organisatie vooral naar boven zullen komen vanuit de groep van medewerkers en niet zomaar kunnen worden opgelegd vanuit de hiërarchie. In eerste instantie hopen ze dat in 2030 de politie voluit gaat voor een **modulaire politieopleiding**. In een snel veranderende maatschappij die steeds complexer wordt, wordt de opleiding nog steeds georganiseerd als 15 jaar geleden. De opleiding is echter te kort voor de toekomstige politiemensen om de complexiteit van het politiewerk goed in te leren schatten. Daarin wordt wel een onderscheid gemaakt tussen vaktechnische aspecten (zoals tactieken en technieken die misschien wel op een jaar tijd kunnen worden aangeleerd) en *soft skills* om het sociale perspectief binnen te brengen in de organisatie (diversiteit – interculturaliteit – attitudeverandering). De deelnemers verkiezen hiervoor ook om de politieopleiding niet louter intern te houden, maar om over te stappen naar een bachelorsysteem met studiepunten.

Niet enkel de opleiding dient te worden hervormd; ook is er volgens de deelnemers in 2030 sprake van een **moderne rekrutering**. Voor diverse deelnemers wringt het schoentje momenteel bij de procedures van de vacatures met kafkaïaans taalgebruik en een uiterst log systeem voor rekrutering. De deelnemers zien in 2030 een politie die volop inzet op functiegericht rekruteren gekoppeld aan een continue opleiding tijdens de carrière binnen de organisatie (i.k.v. dynamisch werkplekleren), hr-beleid en talentmanagement (met ruimte voor scouting met gerichte zoektocht naar competenties en doelgroepen).

Als laatste wordt aangegeven dat de politie in 2030 een **lead by example-organisatie** is die uitstraling geeft aan de diversiteit in brede zin (o.a. etniciteit, gender) en een gelijkekansenbeleid voert. Bovendien vinden de deelnemers dat lokale zones een integriteitsbeleid dienen te voeren en de leidinggevende dient te worden gezien als de bewaker van de normen en waarden in de organisatie die medewerkers actief aanspreekt op positieve of

negatieve attitudes. Daarnaast zien de deelnemers dat de politie in 2030 de beleving van het contact met de bevolking structureel monitort.

3.2.3. Betrouwbare partner

Om de institutionele vorm van polarisatie, waarbij er misschien ruis of spanningen heersen in de samenwerking met partnerorganisaties om veiligheidsproblematieken tegen te gaan, werd door de deelnemers de centrale vraag naar voor gebracht: *‘Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de politie in 2030 aanzien wordt als een betrouwbare partner en een partner die zorgt voor verbinding?’*

Het eerste en door de deelnemers als belangrijkste aangeduide element is een **transparante politieorganisatie**. De deelnemers stellen dat de politie pas een betrouwbare partner kan zijn als in duidelijke taal uitgelegd kan worden wat men doet en waarom men bepaalde handelingen stelt. Diverse voorbeelden werden aangegeven van het huidige kafkaïaans taalgebruik en handelen waaronder de taal die gehanteerd wordt in pv’s, procedures en vacatures. Deelnemers stellen dat veel vermeden kan worden door communicatie in alle lessen op te nemen als basiscompetentie. Zij verbinden transparantie aan *‘accountability’* (verantwoording ten aanzien van de burger) die leidt tot hogere legitimiteit en, meer algemeen, een toegenomen vertrouwen van de bevolking. Deelnemers halen aan dat dit op zich niets nieuws onder de zon is, want het zit reeds vervat in het model van *‘Excellente Politiezorg’* (EPZ), maar dit wordt overal anders toegepast. Diverse acties op dit domein worden aangehaald:

- herstelgericht (bemiddelings)gesprek voeren op de laagste niveaus;
- jaarverslag op een toegankelijke manier schrijven;
- aanwezigheid op sociale media;
- tracking wijkagent (naar analogie met Nederland);
- auditing organisatie (naar analogie met *PEEL assessment* uit het Verenigd Koninkrijk) en dit publiceren op de website met belofte van korpschef om een aantal zaken te verbeteren;
- betere veiligheidsmonitoring;
- ook zelf communiceren over negatieve zaken (tuchtdossiers) naar de buitenwereld toe i.p.v. anderen de kans te geven om een gekleurd beeld op te hangen waardoor idee van omerta begint te leven;
- aanpassing taalwetgeving om vakjargon en afkortingen te vermijden en taalgebruik toegankelijker maken.

Verder geven de deelnemers aan dat de politie bereid dient te zijn om **buiten de eigen politieorganisatie** te kijken naar mogelijkheden. Men stelt vast dat de politie niet zelf de motor is maar wel ‘de samenleving’ waarin ze werkt. Deelnemers pleiten er dan ook voor om geen top-down acties op te leggen maar te bekijken hoe de politie een actor kan zijn in het lokale beleid (bv. meewerken aan de projecten van de wijk). Op die manier hoopt men beter te kunnen anticiperen op klachten en noden van burgers (proactief werken, voeling hebben met het terrein). Daarnaast wordt door een aantal deelnemers de stageplekken bij externe bedrijven als een goede praktijk beschouwd om beleids- en managementervaring op te doen buiten de eigen kaders.

Als laatste element voor een evolutie van de politie in de richting van een meer betrouwbare partner zien de deelnemers de nood aan een **rebranding** van de politie als merk. Eerst moet voldaan worden aan de vraag naar een nieuwe politiecultuur die inzet op transparantie, externe focus, versterkte identiteit, oplossingsgerichte feedbackcultuur, etc. Daarna moet de politie zich ook een nieuw imago aanmeten. Hierin moet ze aantonen dat ze een sterke, inclusieve, oplossingsgerichte en transparante organisatie is, ten dienste van de burger.

3.3. Een politie die gewenst gedrag aanmoedigt

‘Hoe kan een politiedienst de burgers motiveren tot gewenst gedrag?’ Welke middelen heeft de politie vandaag ter beschikking om de burgers te begeleiden naar sociaal aanvaardbaar gedrag? Welke alternatieven moeten er anno 2030 komen om de burgers te motiveren tot gewenst gedrag? Wat zijn de mogelijke randvoorwaarden of obstakels?

De insteek voor deze rondetafelgesprekken is uitdagend. Uitgangspunt is de stelling dat we, als we een betere samenwerking willen tussen de politie en de bevolking, meer moeten inzetten op het coachen, aanmoedigen en belonen van gewenst gedrag, veeleer dan ongewenst gedrag te bestraffen. De achterliggende veronderstelling is daarbij dat straffen altijd leidt tot gedragsverandering of gewenst gedrag.

3.3.1. Concept belonen versus straffen

Laat ons eerst even het concept ‘belonen en bestraffen’ verder uitleggen. Wanneer we spreken over belonen en straffen, denkt de groep meteen aan

handhaven versus dienstverlening, de openbare veiligheid en de samenwerking tussen de politie en de bevolking. Meteen wordt de kanttekening gemaakt dat tussen de handhaving van de openbare orde en het onderhouden van goede contacten, een zeker spanningsveld heerst.

De gesprekken duiden vooral op het **probleem van zalven en slaan**. Ook binnen de politieorganisatie blijkt belonen en straffen moeilijk omdat alles statutair is vastgelegd; hierbij hinkt de organisatie achter op de privésector. Desalniettemin, wanneer de politie het goed doet, zou ze beloond moeten worden. Doet ze het slecht, dan moet ervoor gezorgd worden dat zij hierop gewezen wordt zodat ze het ook beter kan doen, door bijvoorbeeld te straffen of te coachen. Er moet immers een gedragsverandering plaatsvinden. Parketten zouden echter te weinig politieambtenaren vervolgen.

We brengen ook in kaart dat er te weinig gecommuniceerd wordt over wat goed én slecht gaat bij de politie. Er is te weinig transparantie; **de politie zou haar terreinen moeten bezetten met haar eigen waarheden**, dit om te verhinderen dat andere kanalen te veel de controle van het politiewerk zouden nemen. Als voorbeeld wordt hier ‘*Police Watch*’ aangehaald.

De vraag rijst of straffen wel werkt. Is het niet raar om in relatie met de bevolking te spreken over straffen en belonen? Past deze terminologie wel bij deze relatie? Zouden we niet beter spreken over handhaving? De politie straft niet, het gerecht straft. De politie is wel één van de middelen om de burgers te motiveren tot gewenst gedrag. Er zit namelijk een normerend element in de politionele acties; we denken hierbij bijvoorbeeld aan de identiteitscontroles. Dit werd ook bevestigd in de visie op politie van 2025.

Het woordenboek voorziet 17 definities voor belonen, maar hoe uit zich dit in de relatie tussen politie en bevolking? Het belonen kan zich uiten in activiteiten waarbij politie en burgers elkaar ontmoeten, in het contact met de plaatselijke bevolking, of in een samenwerking met andere diensten zoals de gemeente. De deelnemers suggereren dat de beloning kan schuilen in de kwaliteit van de interactie van de politie met de bevolking: goede uitleg geven, een goed onthaal bieden, communiceren over het vervolg van een dossier. Kortom, de beloning kan schuilen in de toegankelijkheid van de politiediensten.

3.3.2. Middelen ter bevordering van gewenst gedrag

Vervolgens staan we stil bij het **instrumentarium aan middelen** dat de politie ter beschikking heeft **om gewenst gedrag bij de bevolking te bevorderen**. Wat doet de politie en is dit positief? Welke acties hebben potentieel negatieve gevolgen? Wat missen we nog en zou de politie verder moeten ontwikkelen?

De politie beschikt over een **sociale legitimiteit**; voor een deel van de bevolking zit dit al goed, een ander deel daarentegen heeft nog geen vertrouwen in onze politiediensten. Eenmaal die legitimiteit er is, ontstaan verdere mogelijkheden. De deelnemers zijn het erover eens dat het democratisch kader goed zit, en dat we tevens beschikken over andere kaders die het politieel optreden sturen. We denken spontaan aan het handelingskader professioneel profileren en aan het Genegotieerd Beheer van de Publieke Ruimte (GBOR). De deelnemers geloven dat het bewustzijn groeit dat de politie minder militaristisch moet zijn, dat zulke denkkaders een positief alternatief vormen. Wel is de toepassing van zulke kaders nog vaak ongelijk en ontbreken vaak de communicatieve skills om ze zinvol toe te passen. De digitale ontwikkelingen worden aanzien als een positieve evolutie. We moeten er echter op toezien dat we het contact met de burger niet verliezen. Het is namelijk een en-enverhaal.

De deelnemers geloven ook in **partnerschap** als positief middel. Het behoort tot hun overtuiging dat problemen aanpakken met de hulp van partners het vertrouwen bij de bevolking kan doen toenemen. Ook dit kan gezien worden als een vorm van belonen. Zo organiseren enkele politiediensten samen met partners (jongeren)evenementen. Op die manier kunnen jongeren beloond worden en kan het onderling vertrouwen groeien. Er kan ook meer verbinding ontstaan door duidelijk te communiceren wie de politie is, wat haar opdracht is, en waar ze voor staat.

Ten slotte vinden de deelnemers de **eerstelijns hulp primordiaal**. Deze wordt vandaag steeds concreter, de burgers worden ook beter doorverwezen. Daarop ontstaat de tegenwerping dat het doorverwijzen van burgers problematisch kan zijn en dat er nog steeds mensen zijn die de weg naar de politie niet vinden. Sommigen stellen ook het onthaal van de burgers door de politiediensten in vraag. Zo zou de politie de burgers sneller te hulp schieten als ze de 101 bellen, maar stelt de vraag zich hoe goed diezelfde burgers geholpen zouden worden als ze zich naar een onthaal zouden begeven.

De deelnemers stippen het belang aan van **verbindend communiceren en gepast reageren**. Als voorbeeld worden de identiteitscontroles naar voor geschoven in het bijzonder het professioneel profileren. In die zin moeten de communicatieve skills (bv. nieuwe autoriteit, geweldloos verzet, verbindend communiceren) van onze agenten worden aangescherpt.

De deelnemers zijn het erover eens dat de politie soms niet alles in handen heeft; zo worden de politiediensten bijvoorbeeld niet op de hoogte gehouden van de opvolging van de dossiers. Ze zijn nochtans van mening dat een verhoogde informatiedoorstroming de betrokkenheid zou verhogen van de agenten, en een positief effect zou hebben op zowel de politiemensen als de slachtoffers zelf.

Op de vraag wat er nog beter kan, antwoorden de deelnemers dat **de politie meer moet nadenken over haar rol binnen de maatschappij**. De politie heeft een controlerende rol – die op zich ook positief is voor de bevolking – maar ze zou die rol moeten combineren met haar zorgende rol. Verder is er de uitdaging aangaande diversiteit; er moet namelijk meer nagedacht worden over het concept superdiversiteit en wat dit betekent voor de politieorganisatie, zowel op de burgers als op de relatie tussen burgers en politiediensten.

Maar durft de politie zich de vraag stellen welke rol zij dient te spelen in de samenleving? Waarvoor zij staat? Wat mogen burgers en middenveldorganisaties van haar verwachten in de toekomst? Als antwoord op deze vragen brengen we de paradox aan tussen ‘te weinig tijd en te weinig middelen’ versus ‘het contact met het publiek’. Tijd en middelen zijn immers perfect meetbaar, terwijl het uitbouwen van een degelijk contact moeilijk kwantificeerbaar is. Of kan het toch? We denken aan de sociale sector, waar deze eerder kwalitatieve meting wel wordt gedaan (bv. een studie van de Vlerick Hogeschool voor ziekenhuizen). De deelnemers geven aan dat er ook meer gebruikgemaakt kan worden van de reeds voor handen zijnde middelen zoals de veiligheidsmonitor, de bedankingen van burgers, tevredenheidsenquêtes, ...

3.3.3. Straffen en discretionaire bevoegdheid

Naast de middelen waarover de politie beschikt om het gewenst gedrag bij de burgers te beïnvloeden, is er ook het wettelijk kader. De deelnemers beschouwen **de wettelijke kaders, de positieve denkkaders, de kritische geest en de kwaliteit van de interacties als vormen van beloning**. Hoe zit

het dan met het straffen? Wat betekent dit precies? En welke vragen rijzen er nog?

Al snel staan de deelnemers stil bij de discretionaire bevoegdheid van de politie. De wet erkent dit niet maar in relatie met de bevolking bestaat deze discretionaire bevoegdheid wel. In België is enkel de procureur discretionair. In tegenstelling tot andere landen, kan de politie ook niet straffend optreden. Bijgevolg kunnen de burgers die zich goed gedragen, noch beloond noch gestraft worden door de politie. De groep geeft aan dat de vroegere processen-verbaal van waarschuwingen tegenwoordig minder aanwezig zijn. Wanneer vroeger een pv van waarschuwing werd uitgedeeld, kreeg je niet onmiddellijk een boete maar wel een waarschuwing, waardoor je bij een volgende gelijkaardige overtreding pas een boete kreeg. De politiediensten worden nu echter verplicht alle overtredingen op papier te zetten en door te sturen naar de procureur.

Vanuit de groep komt de stelling naar voor dat je **niet meteen hoeft te straffen**, maar dat je de kans kan geven om het daarna wel goed te doen. Ook het voorbeeld van de GAS-boetes wordt aangehaald, waarbij de GAS-ambtenaar niet meteen een boete uitdeelt maar een verwittiging uitstuurt naar de burger en de redenen uitlegt in een brief. Ook sensibilisering wordt aangehaald als mogelijk alternatief, bijvoorbeeld wanneer je bij een verkeersboete uitlegt waarom snelheid een gevaar kan zijn. Of positieve communicatie, door bijvoorbeeld de aandacht te trekken op het positief effect op de maatschappij door het verbaliseren van verkeerd gedrag. De mogelijkheid om gepast te reageren op elk soort gedrag, m.a.w. de mogelijkheid om naar eigen inzicht te reageren, zit in de hele keten, bestaande uit politie, GAS-ambtenaar, magistraat, enz.

3.3.4. Stimuleren en verbinding als vorm van beloning

Hierbij komen verschillende vragen naar boven: gaan we dan ‘niet straffen’ zien als ‘beloning’? Hoe gaan we burgers belonen? Misschien door ze te stimuleren? Door te zorgen voor verbinding? Wat is dan stimuleren? De deelnemers reiken een aantal voorbeelden aan van positieve nudging: de bobsleutel, de smiley wanneer automobilisten zich aan de snelheid houden, de knuffelbeer op de gordel, de snoepjes voor kinderen wiens fiets in orde is, ...

Aan de gesprekstafel stipt men nog eens het belang aan van een **kwalitatief contact**, bijvoorbeeld het vermijden van secundaire victimisatie. De vraag stelt zich echter of dit gezien kan worden als een beloning? Is een kwalitatief

contact geen standaardvereiste? Mag de bevolking dan ook vervelend doen en beloofd worden wanneer ze niet vervelend doet?

We zijn het erover eens dat overleg met de bevolking wel aanzien kan worden als een vorm van beloning. Eerder werd al het GBOR aangehaald, of hoe een zekere vorm van tolerantie van de politie tegenover manifestaties gezien kan worden als een zekere beloning. De politie dient in overleg te gaan met alle bevolkingsgroepen, maar hoe gaan we in overleg wanneer er een zekere aversie speelt bij de politie tegenover bepaalde wijken? De politie dient werk te maken van *outreaching* door de interne organisatie van haar wijken te ontdekken en in te stappen in het maatschappelijke weefsel van haar wijken als gelijkwaardige partner (bv. het project ‘*coffee with a cop*’).

De piste van de *outreaching* lokt een bedenking uit: hoe reduceren we de spanning die er heerst tussen de verschillende dogma’s, bijvoorbeeld het dogma van de drukkingsgroepen en die van de politie? Door te kijken naar de raakpunten, weg te stappen van het wij-zijverhaal, door op voorhand te kaderen en door sleutelfiguren in te zetten, zoals wijkinspecteurs. De-escalierend werken kan ook, en dan kan dit ene individu een belangrijke rol spelen.

De deelnemers staan ook stil bij de wijze waarop de bovenvernoemde wettelijke kaders deze verbinding in de weg kunnen staan, en meer bepaald door de mindset waarmee de wetten geschreven zijn. Een groot deel van de wetteksten ademen een zeker wantrouwen uit tegenover de politieambtenaren; zo wordt aangekaart dat ambtenaren zwaardere straffen kunnen krijgen dan gewone burgers voor dezelfde misdrijven. Dit kan een impact hebben op de wijze waarop de politie zich in de samenleving profileert; indien er met een zeker wantrouwen naar hen gekeken wordt, gaan zij dan ook niet vanuit een wantrouwen handelen? Anderzijds moeten we ook streng zijn voor de functies die macht krijgen en uitoefenen; er moet namelijk een duidelijk signaal gegeven worden aan de bevolking dat deze personen in hun machtsuitoefening gecontroleerd worden.

Transparantie is hierbij van belang; de bevolking zal meer begrip opbrengen voor politionele acties of handelingen wanneer deze worden uitgelegd.

3.3.5. Randvoorwaarden en noden

De deelnemers geven al aan dat positieve contacten zorgen voor verbinding. Maar hoe zorgen we voor verbinding in wijken waar de bevolking zich niet

herkent in haar politie? Het voorbeeld wordt gegeven van de jongeren die in bepaalde wijken enkel in contact komen met de politie tijdens identiteitscontroles, die zich bijgevolg niet beschermd voelen door de *'rule of law'* maar benadeeld of zelfs aangevallen. De gebrekkige kennis van de wijken leidt ertoe dat de politie niet meer weet hoe op te treden binnen de wijken. De agenten wonen niet meer in diezelfde wijken en de politie als organisatie is geen aantrekkelijke werkgever voor de gemeenschappen, net door die gebrekkige identificatie. Bovendien hebben bepaalde tragische gebeurtenissen, zoals het verhaal van Adil, desastreus gevolgen voor het vertrouwen in de politie. Zulke gebeurtenissen krijgen een 'kleurdimensie' en versterken het wij-zijverhaal. We moeten afstappen van het wij-zijverhaal en de personen benaderen als mens, als individu, met zijn zwaktes en sterktes, zijn voorgeschiedenis, ... en investeren in de wijken.

Procedurele rechtvaardigheid, respectvol omgaan met alle bevolkingsgroepen, verantwoording afleggen, in dialoog gaan, ... zorgt ervoor dat de burgers zich beter kunnen identificeren met de politie, en verhoogt de politionele legitimiteit. De deelnemers geven aan dat de politie dagelijks kleine stappen moet zetten om de andere beter te bereiken. Maar daar moet je als politieorganisatie ook je medewerkers de tijd voor geven. Bovendien moet je als organisatie de *soft skills* van je politiemensen aanscherpen. In de basisopleiding wordt onderricht hoe om te gaan met bepaalde situaties, hoe conflicten te hanteren, maar men zou permanent moeten inzetten op de-escalerend optreden. Nog te vaak wordt er onvoldoende ruimte gecreëerd om te trainen of te reflecteren tijdens debriefings of intervisies, en beperkt dit zich nog te veel tot individuele, lokale initiatieven. Ook blijven deze nog heel theoretisch. Monitoren zouden moeten worden opgeleid tot experts. Of er zou gewerkt kunnen worden met acteurs, namelijk om met een externe bril de communicatiestijlen van de politiemensen te evalueren. Ook zouden de politiediensten zich kwetsbaar durven op te stellen en gebruikmaken van rollenspelen, voor *peer-to-peer coaching*, etc. Hierbij moet men er ook aan denken om de aversie tegen het 'gefilmd' worden te accepteren als een uitdaging in plaats van een bedreiging.

Zoals eerder aangegeven, is communicatie ook belangrijk en meer bepaald correcte berichtgeving en positieve of verbindende communicatie.

De deelnemers vinden allen dat monitoren nodig is en bovendien de legitimiteit van de politie verhoogt bij de burgers. Toch wordt dit niet overal gedaan, en wordt er zelden een beroep gedaan op externe expertise. Waarom? Angst? Misplaatste autoriteit (namelijk wie zijn de burgers om ons

in vraag te stellen)? Veelal hangt dit af van de organisatie, en de mindset waarin die zich bevindt, en is het dus cultuurgebonden. Hier spelen de leidinggevenden binnen de organisaties een grote rol. Als er tijdens de monitoring negatieve voorbeelden worden gegeven, moet er gezocht worden naar structurele oplossingen in plaats van enkel de persoon aan te pakken. Leidinggevenden dienen ook de eerste stap te zetten naar (zelf)reflectie en zelfkritisch zijn over hun leidinggeven.

3.3.6. De politie, een initiatievenfabriek

Ook al worden de initiatieven niet overal en gelijk toegepast, is de politie volgens de participanten wel degelijk een **'initiatievenfabriek'**. Ze geven enkele ***good practices* weer in het stimuleren en belonen van de burgers.**

In vele politiezones worden lokale problematieken aangepakt in partnerschap met andere lokale actoren. De politie maakt deel uit van een keten van schakels; in andere schakels is er soms meer plaats voor beloning. Als voorbeeld wordt de strijd tegen alcoholmisbruik bij fuivende jongeren aangehaald; de BOB wordt in bepaalde gemeenten beloond door de gemeentelijke instanties na het afleggen van negatieve alcoholtest bij het verlaten van een fuif.

Ook intern binnen de politie kunnen we kijken naar mogelijke partners. Zo wordt het voorbeeld gegeven van de maatschappelijk werker, die samen met de wijkinspecteur met een 'menselijke', multidisciplinaire bril kijkt naar de afgelopen politie-interventies (en de nodige hercontactnames, doorverwijzingen, enzovoort, voor zijn rekening neemt).

De deelnemers geven al aan dat sensibiliseren een mogelijk alternatief is voor straffen en belonen. Als voorbeeld wordt de sensibiliseringscampagne 'Merci' van Antwerpen gegeven, of de BOB-sleutels met de naam van een verongelukt kind.

We missen een **platform waar deze en andere goede initiatieven verzameld worden**, een soort van 'kenniscentrum'. Door goede initiatieven te delen en toegankelijk te maken voor iedereen, gaan de verschillende politiediensten mekaar ook op een positieve manier uitdagen en bestuiven.

3.4. Een transparante en verantwoorde politie

Omdat **communicatie in het huidige landschap van Lokale en Federale Politie versnipperd is**, stellen de deelnemers voor om te kiezen voor een meer uniforme aanpak met een eenheid in beleid, in vorm en in stijl zodat communicatie vanuit de politie herkenbaarder wordt voor de bevolking. Eventueel kunnen dan ook de grote verschillen tussen rurale gebieden en grootsteden teruggedrongen worden. De politie kan in 2030 meer in dialoog gaan met de burger in plaats van hoofdzakelijk pers- en sociale media-berichten te verspreiden over (resultaten van) acties. Zo raakt de politie uit de sleur van overwegend eenrichtingsverkeer.

De deelnemers zijn ervan overtuigd dat de negatieve (vaak online) berichtgeving waarbij negatieve ervaringen met de politie uitvergroot worden (politiegeweld, etnisch profileren, nonchalance, nepotisme, corruptie, ...) het vertrouwen in de politie aantast. Bovendien moeten we een oplossing vinden voor de dooddoener ‘geen commentaar’ tijdens interviews. Als er ruimte wordt gecreëerd voor openheid en transparantie, dan zullen politiemensen misschien mogen en durven communiceren met de bevolking zonder te vrezen voor schendingen van het **politieel beroepsgeheim** of het geheim van het onderzoek. Want dat is de reden waarom politie vaak niet communiceert over foute of verdraaide feiten die in de media of volksmond een eigen leven leiden. Bovendien kent de politie een **interne zwijgcultuur** naar de buitenwereld toe. Tegen 2030 kan een rebranding van de politie, een verdere diversificatie van de organisatie en een betere grip op polarisatie daarin verbetering brengen.

3.4.1. Individuele communicatie en verantwoording afleggen

Op welke manier maken we ‘verantwoording afleggen t.o.v. de burger’ een essentieel onderdeel van onze job in 2030? Verantwoording afleggen op beleidsniveau is helemaal anders dan op het niveau van straatwerk; bij onthaal anders dan bij recherche, wijkwerking, slachtofferbejegening en bij interventie. Wat is verantwoording afleggen? Welke doelstellingen moeten we daarin bereiken in 2030 aangaande het verbeteren van de relatie politie en bevolking?

Volgens de deelnemers is er nood aan meer concretisering van gemeenschapsgerichte politiezorg, en het afleggen van verantwoording in het bijzonder. Verantwoording afleggen moet volgens de deelnemers ingebur-

gerd raken in de korpscultuur (stimuleren en in stand houden). Dit kan geoefend worden aan de hand van dilemmatrainingen, opleidingen met gamificatie, enz. **Verantwoording afleggen is immers op eigen initiatief uitleggen wat ons werk is.** Verantwoording afleggen is ook uitleggen aan de burger wat je aan het doen bent en waarom, cf. handelingskader en de opleiding ‘Professioneel profileren’.

Verbindend kunnen communiceren is een deel van de te verwerven competenties tijdens de politieopleiding. Aandacht hebben voor sociale vaardigheden in de rekrutering, selectie en opleiding is dan ook prioritair, volgens de deelnemers. Eveneens een selectie op basis van *soft skills* en het aanbieden van opleidingen in *soft skills*: empathie en aanvoelen leiden tot respect en verbinding. Empathie testen bij rekrutering wordt aanbevolen. Bij de instroom in het korps moeten we duidelijke verwachtingen formuleren vanuit het korps naar de nieuwe medewerkers wanneer het gaat om communicatie. Vervolgens willen we dat het socialiseringsproces van de nieuwe collega’s goed gemonitord wordt zodat instromers de gedurende de opleiding aangeleerde nieuwe vaardigheden niet zomaar vervangen door een (potentieel) minder inclusieve korpscultuur.

Leidinggevendens zullen ook in 2030 voorbeeldfiguren zijn, en in die zin zal de organisatie **informele leiders herkennen en erkennen als zij** die een grote invloed hebben op de interne cultuur en bijgevolg de (klant)bejegening. Een **middenkader** kan een **voorbeeldfunctie in communiceren** opnemen. Ten eerste door het voorbeeld te geven en geweldloze, verbindende communicatie te tonen op het terrein. Ten tweede door te zorgen voor een voorbeeldige bejegening van eigen personeel (wanneer je correct en respectvol bejegend wordt op de werkvloer, zal je dit vlugger meenemen en gebruiken in de praktijk op straat). Ten derde door ruimte te maken voor debriefing en introspectie, waarbij actief wordt gewerkt aan evaluatie van de gehanteerde communicatie op het terrein. Hiervoor is ondersteuning en omkadering voor dit middenkader eveneens noodzakelijk (opleiding, tijd, *incentives*).

In een korps dat of dienst die sterk hiërarchisch wordt aangestuurd, is het niet altijd evident om ‘elkaar aan te spreken’ op gedrag en communicatie. De deelnemers vinden dat de politieorganisatie van 2030 attent moet zijn voor de impact van hiërarchische sturing; communicatie moet dus **aangemoedigd** worden. Dilemmatrainingen en allerhande nieuwe vormen van leren (bv. via *board games*) moeten verbindende communicatie aanmoedigen en

daarbij geweldloze communicatie stimuleren. Hierbij wordt nagegaan ‘*what works*’.

Het beleid van communiceren en klantbejegening is in 2030 een belangrijke taak van de korpschef, die dit controleert en laat uitvoeren. Hierbij zijn intervisie (met externe specialisten) alsook een ombudsfunctie voor klachtenafhandeling (extern en intern) van groot belang. De korpschef kan bij het monitoren worden bijgestaan door informele leiders. ‘*Who watches the watchmen?*’ De opmerking komt dat korpschefs hiervoor moeten worden opgeleid, permanent worden gecontroleerd (door externe instanties) en dat de verlenging van mandaatstermijnen moet worden herbekeken.

Opvolgen en handhaven van het functioneren van medewerkers is de sleutel tot een **beter individuele communicatie** van alle politiemedewerkers. We moeten de vijf pijlers van gemeenschapsgerichte politiezorg (GGPZ) gebruiken als uitgangspunt bij **evaluaties** (externe oriëntering, probleemoplossend werken, afleggen van verantwoording, partnerschap en *empowerment*). In de toekomst systematiseren we evaluaties en voorzien we in een (digitale) mogelijkheid tot beoordeling van de politiemedewerker door de burger na interventies en contacten (zoals het sterrensysteem van Uber).

Wat rechtstreekse en individuele communicatie betreft, worden we meer en meer geconfronteerd met een taalprobleem. Maar in een wereld van superdiversiteit kunnen we ons niet laten vastrijden door de communicatie uitsluitend in de landstalen te (willen) voeren. Daartoe moet de taalwetgeving herbekeken worden voor crisissituaties en politionele tussenkomsten. Ook het zoeken naar talent in eigen korps slaat op het spreken van **verschillende talen** en het kennen van **uiteenlopende culturen**.

Concrete ideeën die de deelnemers aanreiken gaan over het zoeken naar voorbeeldpraktijken, normen en standaarden afdwingbaar maken tot zelfs een afgesproken gestandaardiseerde begroeting wanneer je de burger aanspreekt (zoals in Frankrijk – de Franse politie legt dergelijke begroeting op). We kunnen Police-on-Web uitbreiden naar alle soorten feiten en meldingen zodat de individuele communicatie ook via digitale platformen kan verlopen. Een duidelijke afhandeling van klachten tegen politie via onafhankelijke organen is een oplossing die vaak terugkomt. Zet een babbelbox in je wijk voor laagdrempelige communicatie met de bevolking of maandelijks zitdagen op een neutrale plaats in de wijk. Werk met een digitale wijkinspecteur (24/7), met sleutelfiguren in de samenleving en denk zelfs aan informantwerking. Het zou interessant zijn om een equivalent te

introduceren van de Nederlandse projecten 'Bondgenoten' en 'Blauw vakmanschap'.

3.4.2. Korpscommunicatie en een eenvormig communicatiebeleid

Hoe kan de politie met haar korpscommunicatie zorgen voor verbinding met de bevolking in 2030? Door uniform te communiceren op maat van de omschrijving. Sommige politiezones communiceren nu al goed en vaak, ondersteund door lokale besturen. Andere zones (soms zelfs buurzones) bevinden zich in een omgekeerde situatie waarbij nauwelijks of zelden aan openbare communicatie wordt gedaan, uitgezonderd het plaatsen van informatie en een jaarverslag op de website. Nochtans heeft elke burger het recht op dezelfde basispolitiezorg en dus ook op dezelfde (soort) politionele informatie. Als de ene zone flitscontroles aankondigt op Twitter, maar de volgende zone heeft geen account, dan zijn dit verschillen die kunnen leiden tot ongelijkheid.

Alle deelnemers zijn het eens dat het noodzakelijk is dat tegen 2030 elk korps een **communicatiedienst** heeft. Voorlopig zijn het enkel de grote steden en een handvol vooruitstrevende zones die hierin (kunnen) voorzien. De burger wil een eenvormig communicatiebeleid.

Een nieuwe omzendbrief 'CP 5 - Communicatie' kan een antwoord bieden op de volgende vragen: hoe communiceren we eenduidig, welke stijl en *tone of voice* hanteren we, laten we lokale huisstijlen en logo's toe of niet? Hoe zorgen we ervoor dat we de bevolking op een uniforme wijze informeren en met de bevolking communiceren over het hele land? Hoe zorgen we voor een gelijkvormige transparantie over politiewerk en de politieorganisatie? Op welke manier zetten we sociale media in en krijgen de zones hiervoor de ruimte om voldoende personeel te voorzien? Een duidelijk raamwerk met concrete antwoorden zorgt ervoor dat de politie in 2030 alle aandacht kan schenken aan verbindende communicatie met de bevolking.

Deze omzendbrief kan een aantal elementen afdwingbaar maken. Zo stellen de deelnemers de vraag om het opstellen van een **strategisch communicatieplan** in elke zone (gebaseerd op inzet van experts) verplicht te maken. Dit kan gebeuren naar aanleiding van bijvoorbeeld een audit van de korpscommunicatie. Vervolgens zou elke zone (die voldoende groot is) verplicht een **communicatiedienst** moeten installeren. Deze dienst kan eveneens andere taken opnemen, zoals pr, marketing en imago- of reputatiemanagement.

Professioneel communiceren is de volgende sleutel. Begin met het hanteren van een functieprofiel voor de communicatiemedewerker(s). Professionals met de juiste achtergrond, ervaring en kennis die rekening houden met de noden van de tijd en die kunnen inspelen op trends op zowel korte als middellange termijn. Verder **digitaliseren** is eveneens de boodschap. Zoveel mogelijk in specialisatie en capaciteit voorzien. Een belangrijke rol is hier ook weggelegd voor crisiscommunicatieskills. Ondersteuning kan gebeuren via opleidingen en door organisaties als Kortom.

Er is geen twijfel meer dat een mix van kanalen ingezet moet worden. Sommige van de prevalentie kanalen van 2030 kennen we nog niet en bestaan zelfs nog niet. Daarom is het des te belangrijker om de vinger aan de pols te houden en – net zoals in het bredere landschap van innovatie en technologie – met experts aan tafel te zitten die het luik communicatie opvolgen en hierin correct adviseren. Communicatie wordt meer en meer een **multichannel experience**. Dit wil zeggen dat je van het ene kanaal naar het andere kanaal kan springen, er steeds de politie en haar accounts kan terugvinden, de boodschappen er navenant aangepast zijn (stijl, inhoud, doelstelling) en dat de doelgroepen effectief en efficiënt bereikt worden.

Op digitaal vlak wordt voorts herhaaldelijk voorgesteld om de mogelijkheden van Police-on-Web uit te breiden, één duidelijke, intuïtieve toegang te introduceren zodat de burgers niet op de vele platforms moeten zoeken waar ze moeten zijn voor hun vragen. Qua hulpfunctie zou AI hier ook een meerwaarde betekenen. Een systeem met automatische persoonsidentificatie kan dit ondersteunen en ook tegemoetkomen aan de vragen naar klantentevredenheid en het peilen naar feedback.

Het is duidelijk dat ons land in 2030 superdivers wordt, wat betekent dat we een gepaste **doelgroepencommunicatie** voeren waarbij we boodschappen afstemmen op de noden en vragen van afgebakende (kwetsbare) doelgroepen. Een voorbeeld is onze rekruteringsboodschap aan de jongeren. De deelnemers geven aan dat we moeten mikken op scholen voor de doorstroom naar veiligheidsberoepen. De jongeren bereiken we verder ook het beste op de juiste sociale media: kijk naar de nieuwe vormen en voorzie een permanente opvolging. Via burgerplatforms kunnen we bijvoorbeeld het jaarverslag beter (interactiever?) toelichten.

We moeten kiezen voor **proactie** in plaats van reactie. Vooral op sociale media is het van belang dat de politie in haar communicatie preventief de lead neemt door laagdrempelige communicatie in eigen handen te nemen,

niet enkel met defensieve reacties in de pers. We winnen geen punten met het reageren na de feiten, na *police bashing*. In 2030 versterken we de verbinding met de bevolking op voorhand zodat we golven van slecht nieuws of negatieve berichtgeving beter aankunnen.

Dezelfde opmerking rond talen komt terug wanneer het gaat over korpscommunicatie. Waarom zouden we enkel communiceren in de drie landstalen, wanneer er zoveel andere identiteiten en talen in ons land bestaan. Kunnen we deze beperking niet weglaten? Kunnen we vertrouwen op de vertaalsoftware die in 2030 courant zal zijn? Is dit in 2030 nog een issue of lost dit zichzelf op?

Ook de opmerking om te werken met sleutelfiguren komt terug. Sommige doelgroepen bereik je nu eenmaal niet gemakkelijk als politiedienst. Dan is het nuttiger en voordeliger om te werken met **tussenpersonen** die reeds het vertrouwen hebben van de doelgroep en via hen boodschappen te verspreiden en de verbinding op te zoeken. Ook via digitale wijkwerking, buurtinformatienetwerken (BIN's) en externe partners als jongeren- of welzijnswerking staat het korps al een stuk dichterbij de burger en zorgt een gezonde dialoog voor verbinding.

3.5. De partners van de politie in 2030

De participanten hebben tijdens het rondetafelgesprek een aantal sleutelactoren aangeduid waarmee de politie in 2030 duurzame partnerschappen dient aan te gaan, met het oog op het doorvoeren van een integraal veiligheidsbeleid. Deze partners betreffen actoren uit een hele reeks sectoren: de jongeren, het bedrijfsleven, organisaties, verenigingen, sociale diensten, wetenschappers, de Federale Politie, de media, onderwijs, controle- en toezichtsorganen, private veiligheidsactoren, justitie en lokale overheden. De hoeveelheid aan en verscheidenheid in partners valt op. Volgens de aanwezigen hangt de juiste partner namelijk af van de problemen die men wenst op te lossen. Belangrijk hierbij is dat de politie zich in de toekomst actiever dient te profileren als partner door middel van verschillende kanalen en hierbij een win-winsituatie dient na te streven: wat kan de politie bieden aan de partner en wat kan de partner bieden aan de politie? De politie is tijdens de verschillende gesprekken namelijk omschreven als een 'netwerkende organisatie' en dus als een soort 'pion voor een heel netwerk aan partners'. Dit gegeven zal in 2030 volgens de deelnemers alsmat sterker doorwegen.

3.5.1. Jongeren

Een eerste belangrijke vaststelling is de huidige breuk tussen de politie en de jongeren ('we zijn ze kwijt'). 'Jongeren' worden volgens de deelnemers beschouwd als **cruciale partner** in het politiewerk. Deze partner verdient dan ook prioritaire aandacht. Een deelnemer verwoordt het als volgt: "*we zijn onze jongeren ergens onderweg verloren*". Dit blijkt niet enkel uit de weerstand die jongeren soms bieden aan het gezag van de politie; ook steeds minder jongeren dienen zich aan voor een job bij de politie.

Doorheen de verschillende rondetafelgesprekken viel het op dat de relatie tussen politie en jongeren lijkt te haperen. Een aantal pistes worden geopend voor het verbeteren van de samenwerking tussen politie en jongeren. Jongeren trachten te bereiken via sociale media, i.p.v. de klassieke communicatiekanalen, bv. via **nieuwe media** zoals **TikTok**. De vraag rijst ook of we geen nood hebben aan **influencers** binnen de politie? In het debat over jongeren en politie rijst eveneens de vraag over de rol van **fake news**: volgens de aanwezigen zouden jongeren omwille van hun kwetsbaarheid hier doorgedreven in gecoacht moeten worden. De politie zou zich hierin als stabiele, neutrale partner kunnen presenteren.

Ten tweede is er de belangrijke relatie met de sleutelfiguren van de jeugdzorg (of vertegenwoordigers) om de relatie tussen politie en jongeren te bevorderen. Deelnemen aan sociale activiteiten met jongeren (door middel van sport, aanwezig zijn op iftars, enz.), moet meer duurzaam ingebed worden. Verbinding creëren met jongeren vormt hier het sleutelwoord en verbinden kan je niet met één BBQ of voetbalwedstrijd. Ten slotte lijkt het aangaan van partnerschappen met scholen, jongerenorganisaties en verenigingen eveneens heel belangrijk te zijn voor de deelnemers. Het is in feite in deze **partnerschapsrelaties** dat de politie met de jeugd in aanraking komt **buiten de sfeer van 'het conflict'**. De relatie met de jongeren moet met andere woorden proactief in niet-conflictueuze contexten worden opgezocht en worden uitgebouwd, zoals bijvoorbeeld tijdens het organiseren van evenementen en bij het aanstellen van zogenaamde 'fuihbuddies'. In deze situaties kan de politie een ondersteunende partnerrol spelen.

3.5.2. Media

Een tweede cruciale partner van de politie in de toekomst is de pers. Volgens een aantal aanwezigen speelt deze speler een belangrijke rol in de publieke perceptie over de politie. Dit zal nog meer het geval zijn in 2030. De huidige

relatie met de pers wordt echter gekenmerkt door een paradox: de pers zoekt de politie op voor sensationele informatie, terwijl de politie de media achterna loopt voor berichtgeving over proactief politiewerk. Volgens een aantal deelnemers worden vandaag de repressieve aspecten van het politiewerk systematisch benadrukt in de berichten. De aandacht van de media zou relatief beperkt zijn voor positieve politieverhalen. Uit angst voor *framing* door de media zou de politie bijgevolg wat terughoudend zijn om te communiceren. Dit voedt de kloof tussen media en politie, hoewel een constructieve partnerschapsrelatie tussen beiden cruciaal is volgens de respondenten. Dit is een belangrijk punt voor de politie in 2030.

3.5.3. Wetenschap

Voorts is een sterkere alliantie met wetenschappers volgens de aanwezige participanten cruciaal in de toekomst: het is fundamenteel om wetenschappelijke inzichten te integreren in het politiewerk en *evidence-based* te werk gaan. Leemtes in het beleid zouden proactief ingevuld moeten worden door wetenschappers. Hierbij is het bestendigen van een partnerschap met wetenschappers en het faciliteren van wetenschapscommunicatie belangrijk. Deze relatie is trouwens eveneens belangrijk om de relatie met jongeren te verbeteren. Zo kan wetenschap en het kritisch omgaan met bronnen cruciaal zijn voor het bestrijden van *fake news*.

3.5.4. Middenveld

Naast de jongeren, de pers en de wetenschap, dient de politie in toenemende mate duurzame partnerschappen aan te gaan met tal van **spelers uit het middenveld**. Volgens de respondenten zijn deze spelers zich aan het herorganiseren en worden ze mondiger. Ze zetten zich steeds meer op de kaart doordat ze stem geven aan problemen en beïnvloeden op die manier ook het politieke en maatschappelijke debat. Het is cruciaal dat de politie rekening houdt met de toenemende diversiteit van deze spelers. Zo zou de politie langdurig moeten investeren in allianties met de sociale sector door op zoek te gaan naar gemeenschappelijke belangen en doelen (bijvoorbeeld het welzijn van de bevolking of de identiteit van de staat die je wil bewaken). Hiervoor zijn tijd en ruimte nodig, opdat men vertrouwen tussen de actoren kan ontwikkelen. Idealiter wordt zodoende de sociale kaart duidelijker (bijvoorbeeld door middel van een website), waar de politie integraal deel van zou moeten uitmaken. Ook met het **bedrijfsleven** kan de politie duur-

zame partnerschappen aangaan, bv. met het oog op verbeteren van digitaliseringsprocessen en artificiële intelligentie. In deze verschillende sectoren zijn win-winsituaties te halen in het kader van bijvoorbeeld opsporing.

Daarnaast spelen ook **private veiligheidsactoren** een belangrijke rol. Via structurele partnerschappen kan informatie gemakkelijker uitgewisseld worden. De aanwezige respondenten merken wel op dat er daarbij nood is aan duidelijke afspraken en een rigide werkingskader opdat deze relaties met de bedrijfssector ethisch en transparant zouden verlopen. Zo dienen afspraken gemaakt te worden in functie van de bevolking en het versterken van de legitimiteit van de politie. In deze kan gewag gemaakt worden van het feit dat het bedrijfsleven eveneens een maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt (bijvoorbeeld het doen dalen van het aantal verkeersdoden in de autosector of het garanderen van veilig bankieren), waardoor steeds een subtiel evenwicht gezocht moet worden tussen de gemeenschappelijke belangen van het bedrijfsleven en de politielegitimiteit. De meerwaarde van de politie voor de strafrechtelijke aspecten in deze samenwerking dient goed gecommuniceerd en uitgespeeld te worden zodat de politierol niet irrelevant wordt.

3.5.5. Justitie

Volgens de respondenten zou er ook meer geïnvesteerd moeten worden in een duurzame relatie met justitie. Volgens een aantal aanwezigen hangt het lot van de politie namelijk samen met het lot van justitie. De samenwerking en communicatie met justitie kan verbeteren door de verzuiling weg te werken en door te zorgen voor meer interactie met de spelers uit de justitiwereld. Tijdens de rondetafelgesprekken komt de nood aan het gezamenlijk opstellen van processen naar voren, zodat de opdrachten vanaf de arrestatie tot de strafuitvoering beter kunnen worden geïnformatiseerd, geautomatiseerd en geoptimaliseerd. Hoewel ten slotte een sterkere alliantie in de toekomst wordt beschouwd als fundamenteel, wordt het belang van onafhankelijkheid tussen politie en justitie niet in vraag gesteld. De relatie met lokale overheden en burgemeesters wordt eveneens aangeduid als een belangrijk partnerschap in de toekomst. In overleg met de aanwezigen zou de politie de burgemeester graag als partner zien binnen het integraal veiligheidsbeleid. Hierbij fungeert de korpschef als adviseur van de veiligheid. In 2030 blijft het partnerschap tussen politie en de interne controle en toezichtmechanismen eveneens belangrijk: deze moeten fungeren als

spelers die de politie meer legitimiteit geven; als een soort auditorgaan dat instaat voor de optimalisering en bijdraagt aan de democratische werking van de politie.

3.5.6. Politie

We stellen eveneens een kloof vast tussen lokale en federale politieambtenaren. We merken in dit kader op dat de aanwezige deelnemers voor de meerderheid op zoek zijn gegaan naar partners op lokaal niveau, hetgeen vermoedelijk het hoog aantal aanwezige politiemensen uit de Lokale Politie (in tegenstelling tot de Federale Politie) illustreert. Hierdoor is het moeilijk om de aard van de relatie tussen de Lokale en Federale Politie in België dieper te beschrijven. Het staat echter vast dat een duurzame werkrelatie tussen beiden belangrijk is. Deze zou anno 2030 idealiter sterker zijn dan vandaag.

Ten slotte stellen we eveneens vast dat de vakbond een partner is die anno 2030 – volgens de aanwezigen – liefst van gedaante verandert. Deze blijft als speler namelijk noodzakelijk maar de rol ervan dient anders te worden ingevuld: deze zou idealiter niet meer instaan voor de verdediging van de individuele belangen en zou meer in dialoog moeten treden met de politie.

4. Natafelen en beslissen

Alvorens de conclusie te maken voor de politie in 2030, vatten we de hoofdlijnen van bovenstaande gesprekken nog even samen.

Aangaande diversiteit stellen we vast dat er nog **weinig eensgezindheid bestaat over het concept diversiteit**. Velen vinden het niet correct om het discours over diversiteit te beperken tot etniciteit. Diversiteit moet volgens de deelnemers veeleer gaan over de breuklijnen in de samenleving die ongelijkheid veroorzaken zoals sociaal-economische ongelijkheid, gender, leeftijd, mensen met een beperking én etniciteit. Daarbij zijn de deelnemers het wel eens over het feit dat de politie een diverse organisatie moet zijn, al konden geen van de respondenten aangeven hoe divers de organisatie vandaag is.

Tijdens verschillende tafelgesprekken wordt het **spanningsveld tussen politie en jongeren** opgeworpen als een zorgwekkend probleem in de relatie politie en bevolking. Politie lijkt niet meer te kunnen verbinden met sommige jongeren, jongeren met migratieroots in het bijzonder. De deelne-

mers hanteren verschillende visies op de oorzaak van deze spanningen, maar maken duidelijk dat er meer inzicht nodig is de relatie tussen jongeren en politie. Heel wat respondenten suggereren een *outrachende* aanpak om de verbinding met de jongeren te kunnen maken.

Tijdens de verschillende gesprekken is er discussie over de **cultuur en de opleiding als oorzaken voor gebrek aan diversiteit**. Beiden moeten veranderen. Vooral de opleiding blijkt daarbij kop van jut. Er wordt gesuggereerd om meer in te zetten op taalkennis en cultuursensitiviteit. Wat de rekrutering betreft moet er meer onderzoek worden verricht naar waarom mensen met een migratieachtergrond te weinig de stap naar de politie zetten. Verder heeft de politie nood aan een modern rekruteringsbeleid.

Meerdere deelnemers spreken over het belang van het **imago van de politie** en de impact die dit heeft op de rekrutering en selectie. Meerdere deelnemers suggereren de nood aan ‘rebranding’ (letterlijk vertaald ‘merken’) van de politie. Hierin geven respondenten aan dat er meer nadruk moet zijn op de eenheid van de Geïntegreerde Politie, bv. één uniform. Dit ondersteunt de fierheid op het beroep en de politie-identiteit. In de gesprekken over diversiteit wordt dit ook gezien als een manier om het imago over de politie bij te stellen naar mensen die minder geneigd zijn om bij de politie te solliciteren.

Meermaals wijzen de deelnemers op het belang van de **kwaliteit van de eerstelijnszorg** als basis voor een goede verbinding met de burger. Hier wordt het contact met de burger gelegd en speelt het belang van verbinding. De procedurele rechtvaardigheid is hierin cruciaal. Deelnemers suggereren meer aandacht voor inclusieve en verbindende communicatie. In haar interactie met burgers moet de politie meer inzetten op **gewenst gedrag bevorderen**, dan wel op het bestraffen van ongewenst gedrag. De politie zou daarom in 2030 over een ruimer instrumentarium aan politiepraktijken moeten beschikken die uitgaan van een belonende politie of inzetten op bemiddeling. Politie moet durven experimenteren met nieuwe initiatieven die belonen van gewenst gedrag stimuleren, deze vertalen naar goede praktijken en vervolgens delen op een kennisplatform of in een kenniscentrum.

Wat betreft de communicatie wordt er door de deelnemers gezocht naar meer eenheid in de communicatie door en over de politie, waarin ze in de eerste plaats verantwoording aflegt aan de bevolking over haar werking. ‘*De politie moet haar terrein bezetten met haar eigen waarheden*’, zo wordt er geopperd. Ook hier is **verbindend en inclusief communiceren** de leidraad. Dergelijke communicatie moet prioritair worden aangeleerd in de basis-

opleiding en aangemoedigd via evaluaties, voortgezette opleidingen en leiderschap. Een nieuw **kader voor een gedegen communicatiebeleid** zou kunnen worden neergeschreven in een ministeriële richtlijn, bv. CP 5.

De **vooraanstaande partners van de politie in 2030** zijn volgens de deelnemers: de media, de wetenschap, het maatschappelijk middenveld, het bedrijfsleven en justitie. De deelnemers wijzen er op dat ook het partnerschap tussen Lokale en Federale Politie aandacht vraagt.

Een analyse van deze verslagen leidt vervolgens tot een aantal strategische visies en doelstellingen voor de politie van 2030. Deze worden gepresenteerd en voorzien van feedback op een strategische vergadering. Op 10 november 2022 werden de belangrijkste conclusies van de tafelgesprekken van de *food for thought* 'Politie en bevolking' voorgesteld op een terugkomdag in Brussel (*The Faculty* in Anderlecht). In wat volgt geven we een overzicht van deze conclusies, die we vertalen naar drie strategische doelstellingen, met daarin verwerkt een aantal beleidsinstrumenten om die doelstellingen te realiseren. Het zijn voorstellen en suggesties maar de doelstellingen maken heel duidelijk wat de politie volgens de deelnemers van de rondetafelgesprekken moet doen om in 2030 over een versterkte relatie te beschikken met haar bevolking.

4.1. De politie in 2030 is een legitieme politie

Zoals aangegeven in het begin van deze bijdrage zijn de deelnemers het erover eens dat de politie van morgen moet blijven inzetten op het versterken van haar legitimiteit. De politie in 2030 moet een politie zijn die in verbinding staat met haar bevolking, dit wil zeggen dat ze geniet van het vertrouwen en het respect van alle burgers. '*The police is the public, and the public is the police*' (Sir Robert Peels *principles of law enforcement*, 1829). De bevolking heeft de politie nodig, maar de politie heeft ook de bevolking nodig, en dit zal nog steeds het geval zijn in 2030.

De deelnemers zijn er ook van overtuigd dat niet iedereen in de organisatie daar zo over denkt. De moeizame wijze waarop gemeenschapsgerichte politiezorg (GGPZ) ingang vindt in de organisatie getuigt hiervan, net als de weerstand ertegen. Anders gezegd, bij een aanzienlijk aantal heerst wellicht nog steeds de idee dat 'afschrikking' de beste manier is om gehoorzaamheid aan de politie af te dwingen. In dergelijke manier van denken gaat men ervan uit dat inzetten op meer straffen en meer repressie (zware wapens, zware

voertuigen, strenge uniformen, enz.) kan leiden tot meer gezag en dus ook meer gehoorzaamheid aan de politie. Bittner (1980) – en menig onderzoeker na hem – toonde reeds in 1980 aan dat dit contraproductief werkt. Onder-tussen bestaat er een massa aan data die dit ook bestendigt, maar dit lijkt nog steeds te wringen met het buikgevoel van de politieambtenaar.

Maar **wat is legitimiteit**? De werkgroep was het erover eens dat we vandaag weinig weten over de legitimiteit van de Belgische politie. Mediaberichtgeving suggereert dat de politie nood heeft aan meer legitimiteit, vooral bij bepaalde groepen in de samenleving. Bijkomend lijkt het erop dat we terecht komen in een steeds woeliger maatschappelijke omgeving: toene-mende diversiteit van de bevolking (superdiversiteit), groeiende polarisatie en extremisme, toenemende protesten (klimaat, migratie, sociaal-economi-sche ongelijkheid, ...), enz. In zo'n maatschappelijke context hebben we nood aan een politie die over een sterk gezag beschikt en gehoorzaamheid kan afdwingen met zo weinig mogelijk gebruik van geweld om sociale orde te handhaven. Dit vergt een sterk legitieme politie die vertrouwen geniet bij alle leden van de bevolking, niet enkel de democratische meerderheid. Conclusie en uitgangspunt van deze werkgroep: de politie moet haar legiti-miteit versterken, wil ze een antwoord kunnen bieden op de maatschappe-lijke problemen van 2030.

Sinds eind jaren negentig is er in de politieliteratuur een explosie aan onder-zoek naar politielegitimiteit.⁷ Dit onderzoek leert ons dat een sterk legitieme politie het vertrouwen geniet van de bevolking, meer gezag heeft en beter gehoorzaamheid kan afdwingen van burgers. Een legitieme politie moet minder gebruikmaken van geweld en is minder slachtoffer van politiege-weld.

Dit politieonderzoek leert ons eveneens dat legitimiteit vooral wordt gecreëerd tijdens het contact tussen de politie en de burger, waardoor de procedurele rechtvaardigheid een belangrijke rol speelt. Hierbij is de impact van een positief contact op de politielegitimiteit minder groot dan een negatief contact. Een sterk negatief contact blijft zelfs dubbel zo lang nazinderen, bij sommigen leidt dit tot een levenslange vertrouwensbreuk.

⁷ Zie hiervoor: Bottoms & Tankebe, 2012; Bottoms & Tankebe, 2013; Bottoms & Tankebe, 2017; Bradford & Jack-son, 2010; Bradford et al., 2009; Bradford et al., 2017; Bradford et al., 2014; Bradford & Myhill, 2014; Bradford & Quinton, 2014; Hough et al., 2010; Jackson, Bradford, Hohl, et al., 2012; Jackson, Bradford, Hough, et al., 2012; Jackson et al., 2013; Martin & Bradford, 2021; Mesko & Tankebe, 2015; Tankebe, 2013, 2014a, 2014b, 2018; Tan-kebe & Mesko, 2015.

4.2. Drie strategische doelstellingen voor een meer legitieme politie

Politielegitimiteit vormt zo **de basis voor het werkingskader van de politie in 2030**. Voor een uitdieping en meer inzichten in het concept politielegitimiteit verwijzen we graag naar de bronnenlijst, in het bijzonder naar het Nederlandstalige artikel van Jeroen Maesschalck (Maesschalck, 2019). We beperken ons hier tot een aantal basisnoties die ons bouwstenen aanleveren voor de doelstellingen en mogelijke operationalisering ervan voor de politie van 2030. We halen hier even zeer kort de basisprincipes aan die Tankebe naar voor schuift als essentieel voor politielegitimiteit en vertalen deze vervolgens naar drie strategische doelstellingen die we nadien uitwerken met een aantal suggesties voor het beleid.

Volgens Justice Tankebe (Bottoms & Tankebe, 2012; Bottoms & Tankebe, 2013; Martin & Bradford, 2021; Mesko & Tankebe, 2015; Tankebe, 2013, 2014a, 2014b, 2018; Tankebe & Mesko, 2015) is **een legitieme politie een politie die:**

1. **effectief en efficiënt is**, d.w.z. een politie die bijdraagt tot het verhogen van de leefbaarheid en de veiligheid in de maatschappij. Kortom, politie moet haar rol vervullen als sociale ordehandhaver en bestrijder van criminaliteit. Indien mensen dit niet merken, zal dit weinig bijdragen aan haar legitimiteit;
2. **legaal optreedt**, d.w.z. dat de politie ook zelf de wet moet respecteren. Fraude, corruptie, etc. bij de politie tasten in zeer hoge mate het vertrouwen in de politie aan wat haar legitimiteit uitholt. Bijkomend is het ook belangrijk dat ze de bestaande wetten en regels handhaaft;
3. **distributief rechtvaardig is**, d.w.z. dat ze politiepraktijken uitvoert die door de bevolking als objectief en gelijkwaardig worden ervaren. Concreet betekent dit dat de burger of buurt niet het gevoel zou mogen krijgen – tenzij daar een geldige reden toe is – dat hij of zij meer wordt bejegend door de politie dan de andere;
4. **procedureel rechtvaardig is**, d.w.z. een politie die op een procedureel rechtvaardige manier optreedt en communiceert. *‘Justice not only must be done, but also must be seen to be done.’* Zowel op niveau van de burger (politiestraatwerk) als op niveau van de organisatie (beheer en beleid).

Indien aan deze voorwaarden voldaan is, zal de legitimiteit toenemen, aldus deze onderzoekers. Daarbij is het van belang te beseffen dat in bovenstaande voorwaarden ‘percepties ten aanzien van de politie en politiewerk’ een belangrijke rol spelen. Percepties zijn heel verschillend bij de bevolking. Wat

voor de ene distributief rechtvaardig is, is dit voor de andere niet. In die zin is het heel belangrijk om de diversiteit aan percepties en dus ook verwachtingen van de bevolking in kaart te brengen, met oog voor de diversiteit aan sociologische groepen in de samenleving. Het verhogen van de legitimiteit van de politie kan dus niet langer enkel gericht zijn op de meerderheid van de bevolking, maar moet gericht zijn op een zo divers mogelijke populatie in de samenleving.

De politie in 2030 is een politie die legitiem is, dit wil zeggen die:

1. efficiënt werkt en bijdraagt tot het verhogen van de leefbaarheid en veiligheid in de maatschappij (**effectief en efficiënt**);
2. wetten en regels respecteert en handhaaft (**legaliteit**);
3. politiepraktijken op maat ontwikkelt, die door de bevolking als objectief en gelijkwaardig worden ervaren (**distributieve rechtvaardigheid**);
4. verbindend en inclusief communiceert en professionele politiepraktijken hanteert (**procedurele rechtvaardigheid**).

Een grondige herlezing en analyse van de verslagen van de *food for thought*-tafelgesprekken, en dit door de bril van politielegitimiteit, brengt ons tot volgende drie strategische doelstellingen die moeten bijdragen tot een versterkte legitimiteit van de politie bij de bevolking in 2030.

4.2.1. De politie in 2030 is een inclusieve en superdiverse organisatie

Vandaag leven we in een superdiverse samenleving (Deboosere, 2023; Geldhof, 2019). De politie in 2030 is dan ook een superdiverse organisatie, die in haar werking de maatschappelijke diversiteit uitstraalt en toepast in haar politiepraktijken.

De politie heeft in 2030 vastgelegd hoe zij superdiversiteit invult (wat ze daaronder verstaat) en hoe ze dit wil bereiken, zowel intern in haar organisatie als extern in de uitvoering van politiepraktijken (bv. welke politiepraktijken doorstaan de inclusiviteitstoets). De Geïntegreerde Politie beschikt in 2030 over een goed gecommuniceerd diversiteitsplan met duidelijke strategische en operationele doelstellingen op vlak van rekrutering en selectie, opleiding en loopbaanbeleid, inclusief een integriteitsbeleid en intern sanctioneersbeleid met bijzondere aandacht voor inclusiviteit, racisme en discriminatie. De politie in 2030 doet dit onder meer als volgt:

- De **diversiteitsgraad** (gender, etniciteit, mindervaliden) van het personeelsbestand wordt gemeten, vertaald in een kwaliteitscriterium en

gekoppeld aan extra financiering. Het rekruterings- en selectiebeleid wordt hierop afgestemd.

- Het **politieonderwijs is maatschappelijk georiënteerd en vindt aansluiting bij het hoger onderwijs. Het politieonderwijs in 2030** besteedt ruimschoots aandacht aan **taalvaardigheid** (kennis van de eigen taal, andere landstalen en andere vreemde talen, inclusieve en verbindende communicatie), het ontwikkelen van **multiculturele competenties en politiepraktijken die gewenst gedrag aanmoedigen**.
- In het diversiteitsbeleid wordt **'inclusie'** vertaald naar **kwaliteitsnormen** voor onderwijs, hr-beleid en politiepraktijken (inclusiviteit uitstralen).

4.2.2. De politie in 2030 is een kwaliteitsvolle en professionele organisatie

Veel meer dan vandaag wordt in 2030 beleid gevoerd in functie van de legitimiteit van de politie. Om de legitimiteit te versterken zet de politie in op de verbinding met haar burgers. Dit vergt een prioritaire aandacht voor de kwaliteit van de eerstelijns-politiezorg. De politie in 2030 staat in voor professionele politiepraktijken en een kwaliteitsvolle dienstverlening die bijdragen tot inclusiviteit binnen en buiten haar organisatie. De kwaliteit van de politiepraktijken staan centraal en niet de structuren en het management.

In een kwaliteitsvolle eerstelijns-politiezorg ligt de nadruk op de interactie tussen de burger en de politie of de wijze waarop het contact tussen de burger en de politie vorm wordt gegeven. De politieorganisatie wordt in 2030 in die zin aangestuurd, geleid, gemanaged en beheerd. Het contact tussen burger en politie wordt in 2030 uitgedrukt in kwalitatieve meetindicatoren, waarbij bijzondere aandacht wordt besteed aan legaliteit, de procedurele en de distributieve rechtvaardigheid. Transparante verantwoording over de kwaliteit van de dienstverlening en de verbinding met de burger ondersteunt dit. Om via de interne werking de kwaliteit van de interactie tussen de burger en de politie te verbeteren wordt werk gemaakt van de organisatorische rechtvaardigheid. Zo wordt in het hr-beleid van de politie heel sterk ingezet op verbindende en inclusieve communicatie en bemiddelingsvaardigheden.

Om deze doelstelling te verwezenlijken dient de politie in 2030 te voldoen aan onder meer onderstaande doelstellingen:

- De legitimiteit van de bevolking wordt gemonitord. De politie beschikt over een **kenniscentrum** of **R&D-centrum** dat in samenwerking met de

hogescholen en universiteiten werk maakt van de bepaling van professionele politiepraktijken die bijdragen tot de politielegitimiteit.

- Wat legitimiteit is, hoe politiewerk – politiepraktijken in het bijzonder – kunnen bijdragen tot meer legitimiteit en welke er afbreuk aan doen, wordt wetenschappelijk onderzocht en gedoceed aan de politiescholen (**evidence-based beleid**).
- Het **politieonderwijs** besteedt ruimschoots aandacht aan maatschappelijke problemen (kennis) en oplossingsgericht denken (vaardigheden). In de basisopleiding wordt werk gemaakt van ontwikkelen van **basisvaardigheden communicatie, sociale vaardigheden en empathie**.
- Politieofficieren leren hoe ze **politielegitimiteit operationaliseren in strategische en operationele doelstellingen** en hoe ze via hun leidinggevend gedrag de legitimiteit van de politie kunnen versterken.
- **De politie beschikt in 2030 over een geïntegreerd en inclusief communicatiebeleid** waarin ze in eerste instantie **verantwoording aflegt** over haar werking (media, pers, sociale media ...) en haar impact op de samenleving.

4.2.3. De politie in 2030 is een effectieve en efficiënte organisatie

Politiewerking draagt bij tot verhogen van leefbaarheid en veiligheid in de buurt/maatschappij; ze meet dit én dit wordt gemeten; ze legt daarover verantwoording af en wordt hierop ook afgetoetst.

Naast een kwaliteitsvolle eerstelijnszorg wordt ook aandacht besteed aan de rol van de politie in de samenleving, m.n. als handhaver van de sociale orde en bestrijder van de criminaliteit. Daarom wordt in 2030 de efficiëntie en effectiviteit van politiewerk gemeten en geëvalueerd in functie van hun bijdrage tot het verhogen van veiligheid en leefbaarheid in de samenleving. Meer nog, de politieverantwoordelijken (overheid en professionals) moeten ook alle maatregelen en beleidsinitiatieven in die zin toetsen. Enkel beleidsvoorstellen die leefbaarheid of de veiligheid verhogen zouden mogen worden verdergezet of gefinancierd. In die zin moet meer leefbaarheid en meer veiligheid het uitgangspunt zijn van elke strategische doelstelling en elk veiligheidsplan dat door een politiekorps wordt gemaakt. De leidinggevenden worden in 2030 ook in die zin geëvalueerd, hun mandaatbrieven worden erop getoetst.

Om deze doelstelling te verwezenlijken dient de politie in 2030 te voldoen aan onder meer onderstaande doelstellingen:

- Elk korps beschikt over een **permanent evaluatiesysteem van politiepraktijken en interacties met burgers** (beleidsevaluatie en klachtenmanagement) onder verantwoordelijkheid van een mandaathouder.
- De mandaathouder legt **verantwoording af op basis van een evaluatie in functie van effectiviteit en legitimiteit (normen bepalen, opdracht aanpassen en evalueren)**.
- Er bestaat een **auditorgaan dat kwaliteit van politiewerk monitort en koppelt aan financiering**.
- Politiedata worden meer dan vandaag ter beschikking gesteld voor wetenschappelijk onderzoek, dat als *return on investment* de bestaande politio-nale data analyseert en valideert, en onderzoek voert dat bijdraagt tot een efficiënte en effectieve politiewerking.

5. Bronnenlijst

- Bittner, E. (1980). *The functions of the police in modern society*. Oelgeschlager.
- Bottoms, A., & Tankebe, J. (2012). Beyond Procedural Justice. A Dialogic Approach to Legitimacy in Criminal Justice. *The Journal of Criminal Law & Criminology*, 102(1), 119-170.
- Bottoms, A., & Tankebe, J. (2013). Voice within: Powerholders' perspectives on authority and legitimacy. In J. Tankebe & A. Liebling (Eds.), *Legitimacy and criminal justice: An international exploration* (pp.60-82) (pp. 363p.). Oxford University Press.
- Geldof, D. (2019). De transitie naar superdiversiteit en majority-minority-cities. Over de nood aan interculturalisering van politie en justitie. *Panopticon*, 40(5), 368-387.
- Maesschalck, J. (2019). Creatief met complementariteiten, contradicties en onhaalbaarheden. Een verkenning van vier wegen naar een betere politiezorg. In J. Noppe, A. Verhage, K. v. d. Vijver, & E. Kolthoff (Eds.), *Politie en legitimiteit* (Vol. Cahier Politiestudies 53, pp. 13-30). Gompel & Svacina.
- Martin, R., & Bradford, B. (2021). The anatomy of police legitimacy: Dialogue, power and procedural justice. *Theoretical Criminology*, 25(4), 559-577.
- Mesko, G., & Tankebe, J. (Eds.). (2015). *Trust and Legitimacy in Criminal Justice. European Perspectives*. Springer.
- Tankebe, J. (2013). Viewing Things Differently: The Dimensions of Public Perceptions of Police Legitimacy. *Criminology*, 51(1), 103-135.
<https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.2012.00291.x>
- Tankebe, J. (2014a). Police Legitimacy. In M. D. Reisig & R. J. Kane (Eds.), *The Oxford handbook of Police and Policing* (pp. 238-259). Oxford University Press.
- Tankebe, J. (2014b). Rightful authority: exploring the structure of police self legitimacy (September 22, 2014). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2499717> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2499717>.

- Tankebe, J. (2018). In their own eyes: an empirical examination of police self-legitimacy. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 43(2), 99-116.
<https://doi.org/10.1080/01924036.2018.1487870>
- Tankebe, J., & Mesko, G. (2015). Police Self-Legitimacy, Use of Force, and Pro-organizational Behavior in Slovenia. In J. Tankebe & G. Mesko (Eds.), *Trust and Legitimacy in Criminal Justice*. Springer International Publishing.

De mens in de politieorganisatie: fit to serve, fit to work, fit for life?⁸

1. Inleiding

Dat de mens in de organisatie een essentieel onderdeel is van de discussie over de plaats van de politie in 2030, spreekt eigenlijk voor zich. Bij het werk van de politie staat immers steeds de mens centraal: de (politie)man of -vrouw als individu en als onderdeel van de politieorganisatie enerzijds, en de burger en de omgang met die burger anderzijds. Hoe de politie omgaat met de burger komt aan bod in de studiedag 'Politie en bevolking'. Hoe de mens functioneert in de organisatie (zowel op vlak van rekrutering en opleiding als in het kader van loopbaanontwikkeling en goed werkgeverschap) stond centraal in een aparte studiedag met als titel '**Mens en organisatie**'.

Deze studiedag was een belangrijk, maar niet het enige element in de bespreking van dit thema. De werkgroep die rond dit thema aan de slag ging⁹ vond het immers zeer belangrijk dat de blik waarmee we naar het thema keken zo open mogelijk was. Dit hebben we op een aantal manieren proberen te bewaken. Enerzijds door ons zo breed mogelijk te laten inspireren met betrekking tot de vragen die we aan bod wilden laten komen op de studiedag. Dit werd gedaan door mensen van buiten de politieorganisatie uit te nodigen om mee te denken over de thema's rond human resources in 2030.¹⁰ Anderzijds trachtten we deze open blik te bewaken door ook op de studiedag zelf nadrukkelijk externen uit te nodigen. Vijf experts¹¹ werden gevraagd om een 'pitch' te ontwikkelen, op basis van eigen ervaring en inzichten of op

⁸ Antoinette Verhage en Mia Gobert.

⁹ Bestaande uit Mia Gobert (PZ Het Houtsche), Corinne Scoyer (PZ Antwerpen), Didier Demelin (Federale Politie), Karen Plasschaert (Federale Politie - DRP), Anse Stevens (UGent) en Antoinette Verhage (UGent).

¹⁰ Er werd gewerkt met een klankbordgroep van Vlerick-alumni, begeleid door Didier Demelin, op 25 oktober 2021. Deze werkgroep dacht mee na over de vijf centrale vragen van de studiedag.

¹¹ Zij verwerkten hun input in een kort filmpje dat steeds getoond werd bij aanvang van elke nieuwe 'ronde'. De pitch werd verzorgd door Sofie Dumortier en Dorien Deketele (IOM) over de uitdagingen op het vlak van rekrutering en diversiteit (vraag 1); Karin Van Roy (Arvesta) over loopbaanontwikkeling in 2030 (vraag 2); prof. dr. ir. Jan Terpstra (Radboud Universiteit Nijmegen, NL) over het toekomstperspectief van de opleiding (vraag 4); Nele Verrezen (*Marcells Journey*) over welzijn in 2030 (vraag 5); en Jan De Schepper over cultuur (vraag 3).

basis van wetenschappelijk onderzoek, voor één van de vijf vragen die aan bod zouden komen bij de rondetafels. Dit werd ondersteund door een blik op de toekomst door Peter Hinssen en prof. Patrick Deboosere (VUB), die hun visie op enerzijds technologie in 2030 en anderzijds de evolutie op het vlak van de bevolking meegaven aan het begin van de dag, en zo de deelnemers mee op weg zetten. Halverwege de dag ging Jo De Geest (PZ Antwerpen) in een plenaire sessie dieper in op het belang van het thema ‘Welzijn’.

De vijf vragen (gekoppeld aan vijf tafels) waren:

1. *Hoe kan politie een aantrekkelijke werkgever zijn én blijven, en een afspiegeling zijn van de maatschappij?*
2. *Hoe kan het ontwikkelingstraject of de loopbaan (begeleiding) gerealiseerd/geoptimaliseerd worden? Hoe goed evalueren? Hoe aan taalontwikkeling doen?*
3. *Welke cultuurverandering hebben we nodig om legitiem te kunnen werken in 2030?*
4. *Hoe kunnen we de opleiding beter laten aansluiten op de huidige uitdagingen en ontwikkelingen?*
5. *Hoe kan de politie zich voorbereiden op uitdagingen op het vlak van welzijn in 2030?*

Op 9 mei 2022 vond de studiedag (in de vorm van een rondetafelconferentie) over het thema ‘Mens en organisatie’ plaats in Hasselt,¹² onder voorzitterschap van Mia Gobert. Doorheen de dag werden in een viertal rondes de vijf vragen besproken in groepen van telkens wisselende samenstelling. Hierbij gaf de moderator steeds een korte samenvatting van de punten die al in de eerdere groepen aan bod waren gekomen, zodat verder gewerkt kon worden op de al bestaande discussie. Daarbij werd getracht om even weg te stappen van de huidige problemen en knelpunten, maar vroegen we deelnemers om vooral te denken over hoe we kunnen toewerken naar het optimaliseren van de verschillende thema’s in 2030.

In een aantal zeer geanimeerde rondes, onder leiding van een moderator, zijn deze vragen besproken.¹³ In dit verslag gaan we in op de belangrijkste elementen die tijdens de discussie naar voor kwamen. Na afloop van de studiedag werden overigens opnieuw een aantal klankbordgroepen georganiseerd, waarbij Karen Plasschaert de belangrijkste resultaten voorstelde.

¹² De werkgroep wenst de Federale Politie Limburg van harte te bedanken voor de gastvrijheid en ontvangst.

¹³ Moderatoren waren Kelly Verbist, Alexander van Liempt, Daniel Carlucci, Steven De Ridder en Stefan Joris. Per rondetafel werd ook een verslaggever aangeduid; dit waren Yentl Maes, Yinthe Feys, Fabian Vanassche, Evelyne Janssen en Jelle De Kock. We willen hen allen graag bedanken voor hun belangrijke bijdrage.

Deze klankbordgroepen komen in dit verslag niet aan bod; we focussen hier op de studiedag van mei 2022.

Hoewel we zoveel mogelijk recht proberen te doen aan de rijkdom van de discussies, moest een synthese gemaakt worden, wat betekent dat er keuzes moesten worden gemaakt. Belangrijk is ook om aan te geven dat we hier de discussies weergeven en daarmee niet noodzakelijk onze eigen mening.

2. Vaststellingen en mogelijke oplossingen

In onderstaande synthese zijn de vijf oorspronkelijke vragen op basis van de analyse van de focusgroep vertaald naar een aantal vaststellingen ('problemen') enerzijds en een aantal voorstellen die naar voor werden gebracht tijdens de focusgroep anderzijds.

2.1. Probleem: het gebrek aan flexibiliteit heeft een impact op talentontwikkeling en groei

Een vaststelling die doorheen de verschillende thema's steeds terugkeerde, is verbonden aan het huidige statuut. Hoewel het statuut vele voordelen biedt (zekerheid, een goed pensioen, ...) laat het vandaag weinig flexibiliteit toe. Het wordt door sommige deelnemers omschreven als 'stug', met als gevolg dat bepaalde talenten niet aangetrokken worden tot de job. Absenteïsme is hoog en het statuut laat hier ook (te) veel ruimte voor. Anderzijds worden misschien soms verkeerde profielen aangetrokken. Door het ontbreken van een proefperiode en periodieke evaluaties kunnen soms zaken mislopen: als iemand het goed doet, komt er geen evaluatie meer, maar *'als het fout gaat, gaat het vaak goed fout.'*

Vakbonden maken het statuut vaak complexer, uit bezorgdheid voor werknemers en hun welzijn, maar dit heeft soms tot gevolg dat de flexibiliteit verloren gaat. Dit kan ook leiden tot een gouden-kooi-syndroom: mensen durven de politieorganisatie niet te verlaten omdat ze een goed statuut achterlaten, of keren terug nadat ze buiten de organisatie zijn gaan werken.

Ondanks deze gouden kooi verlaten toch heel wat (met name administratieve) medewerkers de politie. Zij nemen ook kennis en ervaring mee.

Kortom: wat zijn de voordelen die het statuut vroeger bood vandaag nog waard?

2.1.1. Voorstellen

Er worden verschillende voorstellen naar voor geschoven. Zo wordt gewezen op de nood aan het inbouwen van meer flexibiliteit. Het statuut heeft nood aan een aanpassing aan de huidige generatie en die van de toekomst. Denk hierbij aan jobrotatie, (combineren van) deeltijdse jobs, tijdelijk heroriënteren, meer gebruikmaken van tijdelijke detachering, wisselen tussen korpsen. Kortom, maak meer gebruik van de omvang van de organisatie. Het is belangrijk om mensen gemotiveerd te houden. Natuurlijk hoeft niet iedereen te groeien; het kan ook betekenen dat iemand tevreden is met de job die hij of zij doet of eerder op zoek is naar een dalende (lees: afbouwende) lijn. Vandaar dat het essentieel is dat leidinggevendenden ook luisteren naar de noden van de werknemers.

Het statuut zou – meer dan vandaag – *out-of-the-box* denken moeten toelaten. Het moet een instrument zijn, geen struikelblok of iets om zich achter te verschuilen. Aanwezigen benadrukken ook dat niet het hele statuut radicaal afgeschaft moet worden: het biedt vandaag wel wat mogelijkheden maar deze zijn zeer weinig gekend. Het statuut hoeft dus niet volledig op de schop, een kader is immers wel nodig, maar het kader moet wat meer ruimte en creativiteit bieden.

In het kader van welzijn en de vaststelling dat toch relatief veel mensen de politie weer verlaten, wordt voorgesteld om exitgesprekken te organiseren om na te gaan waarom mensen vertrekken.

Een ander topic dat doorheen de discussie aan bod kwam, was hoe jongeren aangetrokken kunnen worden tot het beroep. Karin Van Roy had in de pitch vanuit Arvesta een aantal trends aangegeven: zekerheden vallen weg, veranderingen zijn meer de standaard. Dit geldt zowel op het vlak van loopbaan (groeien in de job, samenwerken, horizontale en verticale mobiliteit) als op het vlak van opleiding (hybride leren, maatwerk, meer gericht leren).

De vraag is in welke mate het statuut en de job vandaag aansluiten bij de verwachtingen en behoeften van **jongeren**. Voor jongeren is jobzekerheid wellicht minder essentieel, maar de work-lifebalance is wellicht des te belangrijker. Ook het geven van kansen aan mensen om hun passies te ontwikkelen is daar een belangrijk element in. Zo kan een win-win voor iedereen nagestreefd worden.

Men stelde vast dat er te weinig geïnvesteerd wordt eens mensen binnen zijn. Mensen gaan op in de organisatie of in een team en worden veel minder

individueel aangestuurd. De vraag om veel meer op niveau van het individu te werken sluit daarbij aan: wat heeft iemand nodig en wat kunnen we hem of haar bieden? Niet iedereen heeft immers nood aan permanente uitdagingen. Bied dus voldoende vrijheid en flexibiliteit.

In bredere zin werd ook duidelijk dat een betere **hr-strategie** zich opdringt. Nu heerst vaak de indruk dat hr niet meer is dan enkel formulieren (laten) invullen. Integendeel, vanuit hr zou men in gesprek kunnen gaan met mensen, op basis van die formulieren. Men pleit met andere woorden voor een opwaardering van de hr-rol. Hier past ook een actievere invulling van de loopbaangesprekken in, waarbij men meer duidelijkheid kan bieden over de mogelijkheden. Hierdoor kan men transparant communiceren, waardoor kansen en keuzes bij de medewerker zelf gelegd worden. De informatie bereikt zo niet alle medewerkers waardoor kansen soms verloren gaan.

Indien hr een goed ontwikkelde strategie volgt, houdt dit ook in dat men mensen ook ‘naar de uitgang’ moet durven begeleiden wanneer zou blijken dat het politiewerk geen job voor hen is.

Een goede hr-strategie betekent ook mensen opvolgen van in het begin en de **verantwoordelijkheid voor een positieve loopbaan delen**: enerzijds is er een verantwoordelijkheid voor de politieorganisatie, anderzijds ook voor het personeelslid zelf. Wanneer blijkt dat iemand niet helemaal op zijn plaats zit of bijvoorbeeld met medische problemen kampt, moeten de verschillende actoren actief in het psychosociale domein meedenken over de verschillende mogelijkheden en wat werkt.

2.1.2. Cultuurveranderingen

Een belangrijk element in de loopbaanontwikkeling is de aanwezige cultuur. Een **open cultuur** helpt om eerder aan te geven hoe het gaat, en wat er minder goed gaat, omdat mensen aanvoelen dat het mogelijk is om over zaken te praten. Dit houdt ook in dat leidinggevenden of opleiders aanspreekbaar en toegankelijk moeten zijn. In een open cultuur is geen plaats voor machocultuur, aangezien deze ertoe kan leiden dat medewerkers bepaalde bezorgdheden niet durven te uiten. De politie als werkgever speelt een rol in het ontkrachten van een dergelijke mentaliteit. Medewerkers kunnen er bovendien ook attent op gemaakt worden dat er ook externe instanties zijn waar men naartoe kan gaan, bijvoorbeeld wanneer men zich niet comfortabel genoeg voelt om iets intern de organisatie te melden.

Vakbonden kunnen hier ook een rol in spelen, net als bij het doorvoeren van hervormingen – waar zij een belangrijke partner bij zijn.

Voor een open cultuur is echter ook **wederzijds vertrouwen** nodig. Dat betekent ook vertrouwen geven aan medewerkers (dit kan zich ook uiten in procedures waarbij vertrouwen voorrang krijgt op controleren).

Het investeren in coaching kan hier een ondersteuning in bieden. Coaching en mentoring houden ook loopbaanontwikkeling in: wat hebben mensen in hun mars, wat kan verder ontwikkeld worden? Hier zou ook externe coaching voor ingeschakeld kunnen worden. Dat houdt echter ook in dat hier voldoende tijd voor gemaakt moet worden en dat leidinggevendenden ook die tijd gegund wordt. Dit hangt op zijn beurt weer samen met het ontwikkelen van leiderschapstrajecten en competentiemetingen.

Daarnaast is het belangrijk om te werken aan het verder ontwikkelen van een open feedback- en intervisiecultuur, mens- en resultaatgericht. Dit wordt vandaag gezien als minder ontwikkeld, deels vanwege buiten de comfortzone en deels te wijten aan tijdgebrek. Feedback en intervisie zouden echter vooral als positieve middelen ingezet moeten worden en niet als sanctie of gekoppeld aan evaluatiemomenten.

2.1.3. 'Evaluatie' wordt 'ontwikkeling'

In het kader van levenslang leren kunnen bestaande instrumenten verder uitgediept worden. Zo kan meer gebruikgemaakt worden van de probatiestage, maar ook van latere momenten om te blijven groeien. Daarnaast komt het woord 'evaluatie' vaak terug doorheen de gesprekken rond de tafel. De aanwezigen constateren dat evalueren vandaag eerder star en rigide ingevuld wordt. Daarnaast wordt er slechts sporadisch geëvalueerd (om de twee jaar) en is dit sterk intern georiënteerd. Men geeft aan dat de visie op evalueren sterk verschillend is tussen jongere en oudere generaties.

Voorstel: werk aan het evaluatiesysteem, organiseer deze vaker, maar korter, zodat sneller bijgestuurd kan worden en doorgroeimogelijkheden sneller in kaart worden gebracht. Betrek ook externen bij dit proces: de coach en de evaluator zijn idealiter niet dezelfde personen. Een alternatief voorstel is om te werken met zelfevaluatie en het zelf bepalen van individuele en organisatorische doelen in de loopbaan (vergelijkbaar met hoe sommige universiteiten en bedrijven vandaag werken). Koppel dit dan vervolgens terug naar de missie en visie van de organisatie (op voorwaarde dat deze duidelijk zijn).

Ook hier komt veel neer op het geven van vertrouwen en autonomie aan mensen, maar ook het open communiceren.

De doelstelling is om eerder een groeisysteem te ontwikkelen en te werken aan de negatieve perceptie van evaluatie. Vandaag kunnen mensen niet beloofd worden wanneer ze het goed doen, hoewel het zeer motiverend kan zijn om te horen wat je goed doet. Misschien is het, zo stelden een aantal aanwezigen, beter om te spreken over ‘ontwikkelingsgesprekken’ dan over ‘evaluatiegesprekken’. Laat in die gesprekken mensen zelf aan het woord, en ga na hoe de organisatie hen kan faciliteren. Werk aan groei en ambitie, houd rekening met de mens achter het geheel. Indien de competenties hiervoor intern ontbreken, haal ze dan bij externe organisaties. Dat kan meer middelen vragen, maar zeer positief werken in de organisatie.

Zo kan eerder op basis van coaching gewerkt worden en dat kan helpen om de mindset van leidinggevendenden te veranderen. Immers: als mensen geloven in mensen, groeien deze mensen sneller door. Tegelijkertijd zouden leidinggevendenden hulpvragen ook moeten (leren) oppikken en (h)erkennen. Hier is ook een taak weggelegd voor de korpsleiding, zoals bijvoorbeeld het sterk veroordelen van gedrag van de ‘rotte appels’ en *leading by example* – ook op het vlak van welzijn. Integriteit kan ook een weg zijn naar welzijn. Ook **ethisch leiderschap**, het goede voorbeeld geven, is daarbij belangrijk.

2.2. Politie is geen aantrekkelijke werkgever: vacatures raken moeilijk ingevuld

2.2.1. Vaststelling

Een tweede probleem dat gedestilleerd kon worden uit de discussies op de studiedag draait rond de aantrekkelijkheid van de politie als werkgever. De politie wordt vandaag gezien als een werkgever met enerzijds een structureel capaciteitstekort en anderzijds een organisatie die geplaagd wordt door financiële problemen. De vraag die men tijdens de studiedag meermaals stelt is: ‘*Wie wil werken voor een werkgever die geen geld heeft?*’ Deze problemen maken de politie niet aantrekkelijk, gezien de hoge werkdruk die gepaard kan gaan met capaciteitstekorten enerzijds en een eventueel lagere werktevredenheid als gevolg van beperkte investeringen.

Hoewel de perceptie van financiële moeilijkheden op lokaal vlak sterk uiteen kan lopen, heerst ook het beeld dat de Federale Politie minder onder-

steuning kan bieden aan de Lokale Politie waardoor het bestel uit balans geraakt. Dit maakt dat de politie wellicht minder als stabiele werkgever gezien wordt door mogelijke kandidaten.

Een andere vaststelling die hieraan verbonden is, gaat in op die ongelijkheid op lokaal vlak. De nieuwe rekruteringsmechanismen maken de ongelijkheid tussen grote en kleine zones misschien groter. Het is immers duidelijk dat de wervingscampagnes zeer divers worden ingezet. Kleinere zones hebben hier minder budget voor en vissen zo vaak achter het net, met nog meer capaciteitsproblemen als gevolg. Grote zones hebben op diverse vlakken wellicht veel extra's te bieden (men verwijst hierbij naar een aantal voorbeelden: pilootprojecten rond rekrutering, het aanbieden van bedrijfswagens of elektrische fietsen). De verschillen tussen zones op dit vlak werken verdere ongelijkheid in de hand, wat nefast kan zijn voor de werking en onderlinge solidariteit. Men stelt dan ook de vraag of hier niet meer reglementering rond gebouwd moet worden.

2.2.2. Voorstellen

Een belangrijke stap is het werken aan de aantrekkelijkheid van de Geïntegreerde Politie als werkgever. Daarnaast moet echter ook duidelijker gemaakt worden hoe aantrekkelijk werken bij de politie vandaag reeds is. Enerzijds is er wellicht een imago probleem, anderzijds kan de aantrekkelijkheid ook verhoogd worden door een aantal ingrepen.

Deze ingrepen worden verschillend opgevat. Ten eerste lijken bepaalde profielen van kandidaten vandaag uit de boot te vallen. Voor het aantrekken van die profielen lijken de voorbereidingstrajecten die nu al in bepaalde zones aanwezig zijn, een eerste stap naar een meer diverse rekrutering. Het is dan ook belangrijk die trajecten te evalueren en daaruit te leren hoe en in welke mate dit centraal aangeboden kan worden. Dit kan immers leiden tot het aantrekken van (andere) talenten dan vandaag.

Daarnaast wordt gewezen op het huidige gebrek aan flexibiliteit (zie ook 1.). Door aan te tonen dat er vandaag reeds een diversiteit aan functies mogelijk is, kan duidelijk worden dat verschillende doelpublieken zich kunnen terugvinden in de organisatie. De job wordt nu nog te vaak als 'eenheidsjob' aangeboden en gepercipieerd. Dit maakt het moeilijk om jezelf met de organisatie te identificeren.

Dit komt volgens de aanwezigen ook door het weinig flexibele statuut en het vrij starre systeem. Indien mensen ruimte en flexibiliteit geboden kan worden (niet iedereen is immers gelijk), wordt gericht rekruteren en aanwerven ook mogelijk. Met andere woorden: laat de *'one size fits all'*-aanpak los en faciliteer flexibel en divers rekruteren. Wanneer de politieorganisatie kan tonen dat een diversiteit aan functies mogelijk is, zullen wellicht ook meer verschillende doelpublieken zich kunnen identificeren met de organisatie. De vraag die hierbij ook wordt opgeworpen is of schaalvergroting de politie als werkgever aantrekkelijker kan maken. Hierbij verwijzen de aanwezigen naar de mogelijke betere verdeling van de werklust in grotere zones en wijzen ze op de nood aan een herijking van de KUL-norm, of het onderzoeken van de optie van regiovorming.

Met betrekking tot het rekruteren van jongeren wordt voorgesteld om jongeren meer zelf aan het woord te laten en hen te bevragen waarom politie voor hen al dan niet een aantrekkelijke werkgever is. Hier zou een verruiming van het systeem van jobstudenten kunnen helpen om jongeren al vroeg bij de organisatie te betrekken. Jongeren zouden vooral vanuit een positieve motivatie voor politie als werkgever bij de organisatie terecht moeten komen, niet enkel vanuit de zoektocht naar jobzekerheid, want dat houdt het risico van dalende kwaliteit van instroom in. Het is dan ook belangrijk om vooral naar de kwaliteit van de instroom te kijken en niet vooral naar de kwantiteit. Kortom: schaarste mag niet leiden tot een verlaging van de lat.

Anderzijds kunnen mensen zich ook ontwikkelen en is het zaak om ontwikkelingspotentie bij kandidaten te kunnen herkennen tijdens selectieprocedures. Vandaag lijkt de selectieprocedure zich vooral te richten op kennis, terwijl ook kennis kan groeien. Misschien moeten waarden en normen van kandidaten veel meer centraal staan dan kennis. Integriteit lijkt immers, zo stellen aanwezigen, vaak een problematisch element te zijn van nieuw gerekruteerde mensen, en eens mensen erin geslaagd zijn om binnen de organisatie te werken, is het zeer moeilijk om hen weer te laten vertrekken. Ook hier speelt het statuut een belangrijke rol. Een mogelijkheid is om het statuut pas later in te laten gaan, na een proefperiode die de kandidaat moet doorlopen.

De aanwezigen geven meermaals aan dat jongeren zich vandaag te weinig aangesproken voelen door de politie als werkgever, en dat dit ook te wijten kan zijn aan de *'old-school'* kanalen waar de politie gebruik van maakt. Men suggereert dan ook om in te zetten op andere en betere kanalen om de jeugd

te bereiken, zoals TikTok, Twitter of Instagram, of naar die plaatsen te gaan waar veel jongeren samenkomen (bv. festivals). Ook werken met jobdagen en ambassadeurs die jongeren aanspreken, kan hier een positieve impact hebben.

De selectieprocedure is voor vele aanwezigen vandaag ook nog in grote mate een *black box*. De vraag is dan ook in welke mate het rekruteringsproces vandaag geëvalueerd wordt. Het is immers van belang om dit proces van dichtbij te bestuderen om na te gaan wat er vandaag verkeerd loopt. Worden de doelen die gesteld werden bij de recente hervorming (onder andere een kortere doorlooptijd) ook daadwerkelijk bereikt? Kunnen we analyseren wie deelneemt, wie slaagt en wie niet, en om welke redenen? Uit deze evaluatie kan veel geleerd worden en dit kan weer worden ingezet voor de verbetering van het systeem van rekrutering.

Hoewel de nadruk in bovenstaande vooral ligt op het bewaken en verbeteren van de instroom, geven sommigen aan dat ook de uitstroom een belangrijk aandachtspunt is. Er zou met andere woorden niet enkel gewerkt moeten worden aan de ingang, maar ook aan het vermijden van het vertrekken van heel wat politiemensen.

Problematisch is echter dat er vandaag weinig gegevens zijn om een grondige analyse over human resources te maken. Het gebrek aan (kwaliteitsvolle) gegevens zorgt ervoor dat ook uitstroom niet evident in kaart te brengen is. Een belangrijke aanbeveling is dan ook dat kwaliteitsvolle data verzameld moeten worden, die verder gaan dan de huidige loonmotor, zodat korpsoverschrijdende analyses mogelijk worden. Idealiter zouden deze data ook toegankelijk en gedeeld moeten worden.

2.3. **Probleem: onze politie is vandaag zeer blank en conservatief samengesteld**

Tijdens de studiedag werd vastgesteld dat de politie vandaag in veel diensten een weinig diverse samenstelling kent. Tegelijk gaven een aantal aanwezigen aan dat zij het probleem van een gebrek aan diversiteit niet herkennen, gezien dit probleem zich niet stelt in hun omgeving. In het gesprek werd ingegaan op mogelijke oorzaken van dit probleem. Zo kunnen negatieve ervaringen en het gebrek aan rolmodellen leiden tot een hoge drempel om te solliciteren. De politie staat op basis van die eerder negatieve perceptie niet direct goed in de markt. De reden dat sommige profielen niet tot bij de

politie komen, kan liggen aan negatieve ervaringen of negatieve perceptie. Een verhaal zoals de WhatsAppgroep in Antwerpen of de Facebookgroep zorgt ervoor dat mensen zich wel twee keer de vraag stellen of ze daarbij willen horen.

Parallel aan deze ideeën is er ook in de discussie niet altijd evenveel eensgezindheid over de nood aan diversiteit. In deze visie ligt de nadruk op het aantrekken van de beste kandidaten, ongeacht welk profiel of welke achtergrond zij hebben. ‘*Wij willen gewoon eigenlijk goede flikken, maakt het dan uit welk profiel zij hebben?*’ Er worden dan ook vragen gesteld bij de wenselijkheid van het nastreven van een doorsnee van de bevolking. Hier komt ook de discussie rond het gebruiken van quota weer naar voren. In de discussie over quota voor vrouwen werd door aanwezige vrouwen zelf aangegeven dat dit geen wenselijke werkmethode is omdat het de indruk geeft dat vrouwen minder goed zouden werken en ‘geholpen’ moeten worden om dezelfde ‘lat’ te behalen. Men komt liever op basis van de eigen capaciteiten op die hoogte, niet doordat quota dit aangeven. Anderzijds wordt ook erkend dat quota hun nut wel al hebben bewezen en als tijdelijk instrument tot een cultuurverandering kunnen leiden – een cultuurverandering die wellicht nodig is om meer diverse groepen aan te trekken.

Niet iedereen is het er dan ook over eens dat de nadruk direct moet liggen op het actief werken aan diversiteit. Wel kan de politie ‘de vijver meer open trekken’, met andere woorden eerder rekruteren vanuit een focus op een diversiteit aan competenties. Daarbij kan het anders profileren van de politie, gericht op alle gemeenschappen, helpend zijn. De politie zou dan gezien moeten worden als een werkgever voor iedereen, weg van het wij-zijverhaal en polarisatie. Daarbij hoort ook werken volgens en binnen de COP-filosofie en met een focus op inclusiviteit, vertrouwen, respect en integriteit. Toon aan welke waarden hoog in het vaandel worden gedragen in het korps en geef het goede voorbeeld. De *serious game* is een zeer mooi voorbeeld van hoe je aan integriteit kan werken op een toegankelijke manier.

Voortrajecten zijn daarom wel wenselijk, ook op vlak van taal. Hier kan actiever en breder op ingezet worden en niet – zoals vandaag – enkel in een klein aantal zones. Ook hier komt het retentiebeleid weer ter sprake. De organisatie zou eraan moeten werken om mensen met diverse achtergronden zich meer thuis te laten voelen in de cultuur van de organisatie, of om die cultuur meer open te stellen. Om dit proces goed te laten verlopen is nood aan (organisatie)begeleiding, en is bijvoorbeeld het invoeren van

neutrale feestdagen misschien een goed signaal, maar zou er meer moeten gebeuren.

De tools die hierboven al genoemd werden in het kader van rekrutering, kunnen ook ingezet worden om te werken aan verandering en verbinding: via communicatie, sociale media en gericht rekruteren kan je mensen met ideeën en visies die belangrijk zijn voor de politieorganisatie rekruteren. Men roept ook op om meer naar de wijken te gaan. Tracht culturen te begrijpen en erken stereotypen, en werk tegelijk aan het actief ontcrachten ervan. Er zijn vele voorbeelden die hier nuttig kunnen zijn: er kan gewerkt worden met positieve acties, *support*-netwerken met mentoren, voorbeeldfuncties, steungroepen of vertrouwenspersonen.

Hier is ook de rol van leiderschap cruciaal: een leiderschap met nultolerantie voor discriminatie. Campagnes werken immers niet wanneer men in het dagelijks contact discriminatie ervaart. Laat dus zien dat de organisatie erop reageert wanneer zaken fout lopen. Opnieuw wordt duidelijk dat politiemensen zelf ambassadeurs zijn voor de rekrutering. Dit ambassadeurschap is van groot belang maar lijkt vandaag te weinig aanwezig in de organisatie. Politie straalt vandaag zeer weinig ambassadeurschap uit. Negatieve gebeurtenissen (zoals de zaak-Chovanec) leiden tot mediastormen en imagoschade; wie wordt dan nog aangetrokken tot zo'n organisatie? Zijn de politiemensen zelf nog trots op hun job, hun ambt?

De aanwezigen stellen voor dat positieve ambassadeurs zouden kunnen uitdragen dat politiewerk een stiel is, een job waar je fier op kan zijn. Dit is een vorm van *employer branding*, wat ook de status van het beroep zou kunnen verhogen. Werk aan die fierheid en verkoop de job meer. Wijs hierbij op het maatschappelijk nut en de variatie in de job. Het is aan iedereen om ambassadeur te zijn en ook persoonlijk overtuigd te zijn van de aantrekkelijkheid van de job en van de meerwaarde ervan. Maak er weer een gegeerde job van, ook door de lat hoog te leggen. Dit betekent dat de toelatingsvoorwaarden hoog moeten zijn. Dit in tegenstelling tot het gevoel dat aanwezigen hebben bij het beperkter aantal selectieproeven: is het wel zo verstandig om andere profielen te gaan werven door de aanhoudende capaciteitstekorten? De indruk is dat de vereisten om de job te kunnen uitvoeren steeds verder verlagen, ondanks de complexiteit van de politiefunctie.

Anderzijds is men ook niet overtuigd van het feit dat er nu de meest noodzakelijke competenties nagestreefd worden. Ook hier landt de discussie op de nood aan specifieke rekruteringsstrategieën, waardoor mensen voor speci-

fieke functies aangetrokken kunnen worden. Verschillende zones geven aan dat het werken aan een meer diverse instroom geen deel uitmaakt van hun beleid, enerzijds omdat er geen probleem is op het vlak van diversiteit (in zones waar dit al goed zit), anderzijds omdat men zodanig veel tekorten heeft, dat men vooral bezig is met het vinden van inspecteurs tout court.

2.4. Probleem: de opleiding is te kort voor kwaliteitsvolle voorbereiding op de praktijk

De opleiding kwam als een rode draad doorheen de verschillende gesprekken naar voren. De algemene conclusie was relatief helder: in een jaar opleiding kan onmogelijk op alle nodige competenties ingezet worden. De complexe samenleving van vandaag maakt politiewerk complex; politiemensen hebben dus ook meer vaardigheden nodig om burgers te kunnen helpen. Communicatieve vaardigheden staan daarbij centraal.

De opleiding is dus te kort, daar is men het over eens. De vraag is, hoe kan een langere opleiding ook (financieel) haalbaar zijn?

Een aantal stemmen wijzen op de richting ‘Defensie en veiligheid’ in het technisch onderwijs. Studenten die dit volgen lijken echter – zo stellen de aanwezigen – vooral in Defensie geïnteresseerd te zijn. PLOT organiseert dit momenteel op eigen kosten. Anderen wijzen op de voordelen van modulair werken. Hierbij wordt vaak de vergelijking met de opleiding verpleegkunde gemaakt. Wel wordt opgeworpen dat dit een impact kan hebben op de inzetbaarheid – er is immers nood aan een bredere basis.

Men stelt dat de politiescholen zich zouden moeten ontwikkelen tot sterke opleidingscentra – bijvoorbeeld gezamenlijke of hybride opleidingscentra (‘politieacademies’). Hierbij zou men meer externe opleidingen kunnen betrekken, voor een meer open blik en meer externe input. Vandaag is het politieonderwijs immers sterk in zichzelf gekeerd en op zichzelf gericht.

Het aanbieden van de politieopleiding op bachelorniveau heeft voor- en tegenstanders en wordt vaak bijna automatisch gelijkgeschakeld met hoogopgeleide politiemensen. In die discussies wordt dan soms geconcludeerd dat men dit niet ziet zitten onder het mom van ‘met alleen intellectuelen komen we er niet’. Dat is echter een misvatting: het gaat om het behalen van een professionele bachelor (vergelijkbaar met verpleegkundigen). Ook ‘Hout en bouw’ is immers een professionele bachelor; waarom kunnen we dat niveau niet ook van politiemensen vragen? Politiemensen worden geacht

om de problemen van de toekomst op te lossen, maar zijn tegelijk lager opgeleid dan gemiddeld. Een driejarige bacheloropleiding is in onze huidige maatschappelijke context intussen al lang geen uitzondering meer.

Hoger opgeleid zijn kan ook meer status geven aan het beroep en kan het beroep ook aantrekkelijker maken. In de discussies wijst men op het gevaar dat hierdoor bepaalde groepen (nog) meer uitgesloten zullen worden, die wellicht niet door de opleiding geraken. Het kan misschien een negatieve impact hebben op diversiteit die nagestreefd zou moeten worden. Daarnaast wijzen aanwezigen op het gevaar dat, indien de bacheloropleiding enkel voor operationeel personeel zou gelden, dit tot nog meer polarisatie zou kunnen leiden.

Ook is er de vraag wat dit zou betekenen voor de betaling tijdens de opleiding. Men is het erover eens dat kennis opdoen in het regulier onderwijs zeker mogelijk is, maar dat bepaalde vakken of vaardigheden intern gehouden moeten worden ('kloppen-schoppen-schieten'). We moeten bepalen welke competenties wenselijk zijn voor dit beroep en dan keuzes maken. Er moeten ook keuzes gemaakt worden over de timing: laten we mensen starten voor of na de selectie? Wat doen we met zij-instromers?

Consensus is er wel over het feit dat de opleiding in de huidige vorm niet meer afdoende is. Men is niet unaniem positief over de kwaliteit en wijst op het gebrek aan evaluatie van lesgevers. Men pleit ervoor om dit in een commissie verder uit te werken.

De term 'academisering' lijkt in de discussie als een rode lap te werken. Maar de maatschappij wordt complexer en de eisen die aan politiemensen gesteld worden dus ook. Als maatschappij is er dan ook nood aan meer kwaliteitsvolle politie, een organisatie met een grote impact op onze individuele rechten en vrijheden. Bovendien kan dit leiden tot een beter carrière- of competentie-management, het biedt kansen om intern door te groeien of te veranderen. Het kan betekenen dat mensen de politieorganisatie ook weer verlaten doordat ze een breder inzetbaar diploma hebben, maar is dat een probleem? Die mensen waren anders misschien ook vertrokken of in een gemotiveerde situatie blijven hangen (met alle risico's op bore-out en burn-out van dien).

Ook in de (vernieuwde) opleiding zou persoonlijke ontwikkeling een belangrijk onderdeel kunnen zijn. Zo zou gestreefd moeten worden naar meer integriteit (ook hier is de *serious game* een mooi voorbeeld) en gewerkt worden aan respect voor alle collega's.

Wat opleiding betreft is het administratief personeel een aparte categorie. Zij hebben geen langdurig en intensief integratietraject gevolgd, zoals de politie school wel zo'n traject vormt voor operationelen. Aspiranten werken immers al in een vroege fase aan hun netwerk, leren de cultuur al kennen voordat ze in de praktijk starten. CALog-personeel kan het gevoel hebben dat ze – ondanks een korte integratieopleiding – in de organisatie gedropt worden en aan hun lot worden overgelaten. Hier kan de opleiding 'Integratie CALog' die bij PLOT georganiseerd werd opnieuw onder de loep genomen worden. Een voorstel is om deze vaker te laten doorgaan, zodat mensen eerder aan hun netwerk kunnen werken en de organisatie beter leren kennen. Het organiseren van opleidingen over de structuur van de organisatie kan ook voor zowel administratief als operationeel personeel interessant zijn. Daarnaast worden ook voorbeelden als welkomstmomenten of teambuildingactiviteiten genoemd als mogelijke positieve voorbeelden.

2.5. **Probleem: gebrek aan integratie binnen en van de Geïntegreerde Politie**

Tijdens de gesprekken werden problemen in het kader van de huidige werking van de Geïntegreerde Politie regelmatig aangehaald. Het gebrek aan integratie wordt op drie vlakken gevoeld door de aanwezigen: (1) tussen grote en kleine zones; (2) tussen het federale en lokale niveau en (3) tussen operationeel en CALog-personeel.

In eerste instantie wezen we eerder al op het **grote verschil dat ervaren wordt tussen grote en kleine zones**, onder meer op het vlak van rekrutering en selectie van aspiranten. De vaststelling dat grote zones veel meer mogelijkheden hebben dan kleinere zones kan tot een andere concurrentiepositie leiden qua aantrekkingskracht voor aspiranten. Tegelijkertijd hebben kleine zones ook andere troeven in handen: zij kennen over het algemeen de medewerkers beter, waardoor gezinssituaties makkelijker in te schatten zijn. Door de vertrouwensband kan er wellicht flexibeler omgegaan worden met vragen van het personeel, en zal men andersom vragen misschien eerder durven stellen. Anderzijds zijn er in grotere zones misschien meer mogelijkheden tot jobrotatie (waar we bij het eerste punt bij stilstonden).

Ten tweede wordt gewezen op een gebrek aan integratie tussen Federale en Lokale Politie.

Een derde gebrek aan integratie wordt gesignaleerd tussen de verschillende categorieën van personeel, met name operationeel en administratief personeel. Aanwezigen geven aan dat een gedeelde visie of beleidsidee vandaag lijkt te ontbreken – kortom, een integrale aanpak is er momenteel niet en ieder volgt een eigen pad. De strikte scheiding tussen operationeel personeel en CALog-personeel binnen de Geïntegreerde Politie zorgt voor moeilijke verhoudingen onderling. CALog personeel voelt zich anders bekeken (dit wordt zelfs gepercipieerd als ‘maar CALog’) en niet altijd aanvaard als evenwaardig aan operationeel personeel. De verschillen tussen beide statuten lijken eerder toe te nemen¹⁴ in plaats van dat de statuten naar elkaar toegroeien.

Het voorstel dat uit de gesprekken naar voor komt is het mogelijk maken van flexibiliteit in het statuut. Zo zou een switch van operationeel naar CALog en andersom mogelijk moeten zijn. De vraag die werd opgeworpen was: hebben we anno 2030 eigenlijk wel deze twee statuten nodig? Is het niet beter om te streven naar een gelijkwaardig statuut voor CALog en operationele medewerkers en aan beide categorieën appreciatie te tonen? Werk dan ook aan de polarisering en mentaliteit ten opzichte van de twee statuten.

Een voorstel dat de aanwezigen naar voor schoven om de polarisatie tussen administratief en operationeel personeel weg te werken, was het ontwikkelen van een omvattend kader, dat zowel administratief als operationeel personeel omvat.

De oplossing, zo stelde men, ligt in het bieden van ‘*freedom within a frame*’ – maar daarvoor is het wel vereist dat we weten wat het kader is. Dit kader zou op federaal niveau getekend en opgelegd moeten worden, en zou moeten dienen als een minimum kader waarbinnen dan flexibiliteit geboden kan worden (bv. doorgroeimogelijkheden, permanente mobiliteit ook tussen verschillende categorieën personeel).

Doorheen deze discussie komt ook de **cultuur** binnen de politieorganisatie (en dan met name de cultuurverschillen) geregeld als werkpunt naar voor. We kunnen vandaag niet spreken over één cultuur binnen de politie; er zijn zeer veel subculturen door de grote hoeveelheid verschillende entiteiten. Een algemene overkoepelende cultuur ontbreekt. Graag zouden aanwezigen

¹⁴ Voorbeelden die genoemd worden zijn telefoonvergoedingen of uniformvergoeding, het ter beschikking krijgen van kledijpunten en of ICT-devices.

dan ook werken naar één politie, één cultuur in 2030. Hierbij hoort een GPI-brede visie, waarbij de GPI één werkgever vormt.

Deze unieke cultuur zou een hogere mate van aanspreekcultuur (met als kenmerken transparantie, openheid en vertrouwen) moeten bevatten en meer waarde moeten hechten aan *soft skills*. Hierbij moet onderzocht worden hoe deze *soft skills* ontwikkeld kunnen worden. Hoe kunnen we door cultuur toewerken naar meer performantie? Moet hierbij misschien vooral toegewerkt worden naar cultuurverankering en -integratie (en in mindere mate naar cultuurverandering)?

Wat cultuur betreft, worden ook grote cultuurverschillen gesignaleerd tussen lokale zones. Aanwezig stellen: “*Het is ieder voor zich.*” Zones worden met andere woorden onderlinge concurrenten, vooral bij rekrutering. Elke zone heeft zijn eigen bestuurlijke overheid, wat leidt tot verschillen in aanpak en visie. Informatiedoorstroming verloopt ook moeilijk. Wanneer nationale initiatieven genomen worden, zetten zones zich hier soms ook tegen af.

2.6. **Probleem: er wordt te weinig ingezet op welzijn van medewerkers**

Het welzijn van medewerkers staat vandaag omwille van verschillende redenen onder druk: budgettaire problemen en tekorten aan personeel hebben een directe, maar ook een indirecte impact omdat negatieve werk-omstandigheden op hun beurt weer leiden tot meer uitval. Het werken aan welzijn vraagt op zichzelf ook budget, wat een uitdaging is in financieel lastige tijden. Welzijn staat ook onder druk door materiële omstandigheden waarin gewerkt moet worden: locatie van de gebouwen, beschikbaarheid ICT, etc.

Capaciteitstekorten worden ook gelinkt aan de ligging en reputatie van een politiezone. Nu politiezones zelf zullen gaan werven, zullen ze burgers zelf ook meer moeten gaan overtuigen van de job/zone. Gezonde competitie is daarbij niet erg (want dat kan stimuleren dat er wordt ingezet op goede werk-omstandigheden), maar er mag geen rivaliteit of concurrentie ontstaan.

Er zijn binnen de politieorganisatie reeds instrumenten aanwezig om welzijn te stimuleren, maar daarbij rijzen enkele vragen: doen we voldoende met deze instrumenten? Zijn er geen instrumenten nodig die specifiek gericht zijn op mensen op het terrein? Doen we voldoende om aan weerbaarheid te werken? Functioneringsgesprekken kunnen bijvoorbeeld ook aange-

wend worden om na te gaan hoe het met iemand gaat, waar die persoon op dat moment staat, waar die op termijn zou willen staan, ... Verder kunnen ook opleidingen op vlak van communicatievaardigheden en stressbestendigheid nuttig zijn om politiemensen weerbaarder te maken (bv. tools om met bepaalde zaken of microtrauma's om te gaan), evenals het aansterken van competenties (bv. via voortgezette opleidingen). Politiemensen trainen om de-escalerend te werken (i.e. hoe vermijden dat een situatie escaleert?) lijkt eveneens aangewezen. Er kan overigens nog meer worden ingezet op het voorzien van een loopbaantraject, wat momenteel bijna onbestaand is.

Ook kleine maatregelen zoals het verzorgen van een korpsbrede lunch kunnen een groot verschil maken. Andere voorbeelden zijn korpsdagen, de mogelijkheid bieden om van thuis te kunnen werken (zonder dit te verplichten), of het voorzien van een fruitmand, wat kan aanzetten tot informele gesprekken.

Naast instrumenten zijn er ook reeds actoren/diensten aanwezig, zoals vertrouwenspersonen. Dergelijke diensten mogen niet dienen als ventileersysteem/klaagdienst voor allerlei verschillende frustraties.

Het beleid zou de algemene spelregels moeten vooropstellen, maar in de mate van het mogelijke zouden teams/diensten zich binnen dat algemene kader zelf moeten kunnen organiseren (bv. diensten die niet in shiften werken zelf hun planning laten opmaken, terugkerende taken organiseren). Het responsabiliseren houdt ook zelfbeschikkingsrecht in. Zelfregulering en open communicatie zijn hiervoor belangrijk, maar misschien vindt niet iedereen een dergelijke manier van werken even aangenaam – niet iedereen kan om met een dergelijke autonomie. Dergelijke zaken zijn bovendien moeilijker te implementeren in diensten zoals interventie, maar zouden wel haalbaar kunnen zijn bij de recherche en andere diensten. Ook wanneer een dergelijk systeem wordt ingevoerd, kan het nuttig zijn om een contactpersoon te hebben waarbij men terecht kan indien men er toch niet uitkomt (bv. zelf regelen wie wanneer werkt tijdens de kerstfeestdagen). Zelfregulering treedt in de praktijk bijvoorbeeld ook op bij moeilijke tussenkomsten of (micro)trauma's, waarbij politiemensen zelf nagaan of het goed gaat met hun teamgenoten, maar de vraag is of dit voldoende is.

Er zijn grote verschillen tussen hoe lokale zones omgaan met welzijn. Welzijn moet ruim bekeken worden, inclusief noden en behoeften, mentaal welzijn en ook nagaan wat medewerkers daaronder verstaan. De nieuwe manier van rekruteren kan een versterkende rol spelen in de lokale

verschillen inzake welzijn (dit kan leiden tot nog grotere aanwervingsverschillen tussen zones doordat ieder een eigen campagne gaat voeren) en worden dan ook vanuit welzijnsoogpunt ook kritisch bekeken.

Vandaag wordt de organisatiecultuur gezien als een rem op welzijn. Dit wordt deels verklaard door een meer militaire instelling. Het voorstel is dan ook in lijn met eerdere aanbevelingen in deze rapportage: werk aan teamspirit, zorg voor voldoende informele momenten, maak dat mensen zich gewaardeerd voelen en zich goed voelen in de groep. Zorg daarnaast ook dat er een helder zorgaanbod is voor diegenen die zorg zoeken en werk aan laagdrempelige toegang tot het zorgaanbod. Geef mensen de mogelijkheid om te groeien. Het zoeken naar *good practices*, en het in kaart brengen van wie waar mee bezig is (ook in andere lokale zones bijvoorbeeld) kan hier een belangrijke stap in de goede richting zijn. Ook hier kan het betrekken van externen een meerwaarde zijn (gedacht werd aan hr-experten, sociaal assistenten, burn-out coaches, ...).

3. Tot slot

We trachten in deze conclusie een aantal rode draden terug op te nemen, zowel op het vlak van de problemen die geïdentificeerd werden als op het vlak van de voorstellen die gedaan werden. We werken daarbij vanuit de zes grote problemen.

3.1. Inzetten op talentontwikkeling en groei

Talentontwikkeling, flexibiliteit en groei zijn woorden die centraal staan in de voorstellen die uit de rondetafel naar voren komen. Voor meer flexibiliteit moet het statuut een andere invulling krijgen. Sommigen stellen zich de vraag of we het statuut niet beter afschaffen of een nieuw schrijven starten op een wit blad. Het kader waarbinnen men moet werken moet het maken van keuzes makkelijker maken. De loopbaan zou aantrekkelijker moeten worden, onder andere door talenten te laten ontwikkelen, mensen te stimuleren in plaats van de focus te leggen op evaluatie. Een transparant beleid ontwikkelen op dit vlak lijkt dan ook essentieel. De cultuur moet hier dan ook voor open staan en groei mogelijk maken, mobiliteit vergemakkelijken en inzetten op instrumenten zoals intervisie en coaching. *Soft skills* worden

daar steeds een belangrijker onderdeel van. Ethisch leiderschap staat hier bovendien centraal.

3.2. **Imago van de politie moet evolueren: naar een moderne, professionele en aantrekkelijke werkgever**

De politie wordt vandaag niet als aantrekkelijke werkgever gepercipieerd. Om aan dit probleem tegemoet te komen werden verschillende pistes aange-reikt. Ten eerste is er het werken aan het imagoprobleem: wat is de visie op de politie, hoe kijken potentiële kandidaten naar de organisatie? Als hieraan gewerkt kan worden, kan een deel van het probleem al opgelost worden. Werk dus met ambassadeurs aan een positieve kijk op de organisatie. Daarnaast kwam uit de analyse naar voor dat gewerkt moet worden aan een kwalitatieve instroom, die een realistische verwachting heeft van het poli-tiewerk en over de juiste waarden en normen beschikt. Kortom, de persoon met juiste ingesteldheid voor politiewerk. Hierbij is het belangrijk om te selecteren op basis van ontwikkelingspotentieel: talentdetectie en *grit* (en later ook de ontwikkeling en management hiervan) komt dan veel meer centraal te staan dan toetsen van kennis.

Het werken op basis van *grit* (in plaats van enkel talentdetectie) zorgt ervoor dat mensen kunnen werken met passie, veerkracht en wendbaarheid. De rekrutering gebeurt dan niet enkel op basis van talenten en competenties maar er wordt ook afgetoetst hoe hun ingesteldheid is op vlak van controle, volhardendheid, weerbaarheid en hun kijk op langetermijndoelen met visie. Ook op het vlak van retentie kan *grit* een belangrijke rol spelen. Het betekent namelijk verbindend kunnen werken en het geven van autonomie en vertrouwen. De focus op *grit* kan ook in de dagelijkse werking, het werken aan integriteit en in het schetsen van positieve beelden door ambassadeurs een positieve rol spelen.

3.3. **Werk aan een performant rekruterings- en retentiebeleid**

We stellen vast dat mensen vaker de politieorganisatie verlaten. Het ontwik-kelen van een doorgedreven en kwaliteitsvol retentiebeleid is dan ook belangrijk. Ook het organiseren van kwaliteitsvolle exitgesprekken en daar lessen uit leren, hoort daarbij.

Naast het meer aantrekkelijk maken van de organisatie door te evolueren naar een flexibele en werkbare omgeving, is ook cultuurverandering van belang. Een aanspreekcultuur moet gestimuleerd worden; men moet kunnen werken in openheid en vertrouwen binnen een GPI die een gedeelde visie heeft.

Daarnaast is rekrutering een zeer belangrijk onderdeel van het streven naar een performante organisatie. Men pleit voor aangepaste profielen bij rekrutering: het maken van profielen op maat van specifieke functies. Het werken aan een meer diverse instroom zou ondersteund kunnen worden door voorbereidingstrajecten zoals die in verschillende zones al bestaan. Goede ambassadeurs zijn ook in het streven naar meer diversiteit essentieel, maar ook hier is een kwalitatief retentiebeleid, waarbij gewerkt wordt aan culturele elementen die een positieve ervaring als medewerker bij de politie vandaag in de weg staan, van belang.

3.4. (Levenslang) leren als kwaliteitsvolle input voor de praktijk

Ook de opleiding komt als een rode draad terug in de analyses. Verschillende opties worden overwogen (modulair werken, oprichten van een politie-academie) maar duidelijk is dat de opleiding langer moet zijn, meer extern georiënteerd en meer moet aansluiten bij het regulier onderwijs. Zijinstroom moet gerealiseerd worden. Opleiding moet ook, eens men deel uitmaakt van de organisatie, doorgroeimogelijkheden mogelijk maken en iedereen toelaten om zich continu verder te ontwikkelen. De nood op het terrein is momenteel groot, maar men vraagt vooral om kwaliteitsvolle nieuwe collega's, met frisse geesten, ambitie en wil om te groeien.

3.5. Naar een echt geïntegreerde politie

Op verschillende vlakken wordt een gebrek aan integratie, afstemming en samenwerking gevoeld. Zowel in de grote verschillen tussen grote en kleine zones, in de integratie lokaal-federaal en in de verschillende statuten – administratief en operationeel – zijn er problemen geconstateerd. Kortom, er dient hard gewerkt te worden op verschillende vlakken: op niveau van het statuut (kan er gewerkt worden naar een eenheidsstatuut dat ook flexibiliteit toelaat?); op niveau van het creëren van een gezamenlijk kader op federaal niveau, dat een kapstok en ondersteuning biedt en tegelijk voldoende ruimte toelaat (*'freedom within a frame'*); op niveau van het delen van infor-

matie en knowhow tussen zones. Er zou met andere woorden een echte *geïntegreerde* politie moeten komen.

3.6. Zet in op verschillende welzijnsdomeinen: *fit to serve, fit to work, en fit for life*

Welzijn loopt als een rode draad doorheen alle gesprekken. Capaciteitsproblemen en cultuurverschillen hebben onvermijdelijk een impact op welzijn. Er wordt dan ook gevraagd naar een organisatiecultuur die positief inwerkt op welzijn en teamspirit, op basis van waardering en collegialiteit. Tezelfdertijd zou de organisatie moeten inzetten op het proactief detecteren van microtrauma's. Daaraan gekoppeld zou het zorgaanbod duidelijk moeten zijn, aangepast aan het doelpubliek. Hier zouden diensten of korpsen op basis van de identificatie van *good practices* veel kunnen leren van elkaar en van anderen. Daarbij zou niet enkel het welzijn op het werk centraal moeten staan, maar dienen we ruimer te kijken: *fit to serve – fit to work – fit for life*. Hierbij heeft men ook oog voor het verwerken en opvangen van dagelijkse microtrauma's waardoor men continu *fit* blijft voor de job. Dit past in een open cultuur, waar verbinding, vertrouwen en autonomie centraal staan. Hierbij blijft integriteit een aandachtspunt en is men ervan overtuigd dat rotte appels aangepakt moeten worden.

Op zoek naar een nieuw politiehuis: renovatie of nieuwbouw?¹⁵

1. Inleiding

De Geïntegreerde Politie bestaat meer dan 20 jaar, naargelang het gekozen ijkpunt bijna 25 jaar.¹⁶ Een uitgelezen moment – dachten de initiatiefnemers van ‘*Food for Thought*’¹⁷ – om het vergrootglas boven te halen en om een aantal thema’s die binnenskamers leven open en vrijuit te bespreken. De vooropgestelde mindset die in de verschillende oefeningen voor ogen gehouden wordt, is heel belangrijk. De bedoeling is om niet enkel de zaken te bespreken die nu niet goed werken, maar eveneens om ons te verplaatsen – hoe moeilijk dit ook is – naar het jaar 2030. We stellen ons met andere woorden de vraag hoe de Geïntegreerde Politie er in 2030 zal uitzien. De initiatiefnemers wensen een debat aan te gaan vanuit een positieve en opbouwende insteek, die niet-bedreigend werkt.

Deze bijdrage behelst het onderwerp ‘Financiën, logistiek en organisatieontwikkeling’. De trekkers van dit thema zijn Filip Van Steenberghe, Sylvie Michiels, Delphine Schelpe en Koen Van Steenwinckel.

Het thema ‘Financiering, logistiek en organisatieontwikkeling’ is zeer ruim, en voer voor specialisten. Bijkomend speelt het tijdsgegeven waarbinnen de denkoefening moest plaatsvinden, met name een studiedag in de vorm van een rondetafelconferentie. Een aantal podcasts waarin professoren, innovatieve bedrijfsleiders en professionals uit het werkveld hun standpunten over de thema’s van de studiedag meedelen, werden vooraf aangeboden aan de deelnemers van de studiedag, ter inspiratie. De studiedag vond plaats in het

¹⁵ Koen Van Steenwinckel, Delphine Schelpe en Sylvie Michiels.

¹⁶ 7 december 1998, wet op de Geïntegreerde Politie (GPI).

¹⁷ Sofie De Kimpe, Jurgen De Landsheer en Jean-Louis Dalle.

Provinciehuis van Antwerpen op 25 april 2022. Het doel was om een zo breed mogelijk deelnemersveld te bereiken: operationele en burgerpersoneelsleden, generalisten en specialisten, leidinggevend en medewerkers, leden van de Federale en Lokale Politie, internen en externen aan de politie. De doelstelling werd bereikt: 52 deelnemers, omkaderd door moderatoren en notulisten,¹⁸ hebben aan zes ‘rondetafels’ de voorbereide thema’s behandeld.

Hierna volgt een overzicht van de vraagstukken en de oplossingen die door de deelnemers van de studiedag geformuleerd werden. Er werd gestart met een overzicht van een aantal belangrijke uitdagingen waar de politie in 2030 mee geconfronteerd zal worden. Daarna werd ingezoomd op een aantal bouwstenen die het toekomstige politiehuis meer kan verbinden.

Vervolgens werd ingegaan op het onderscheid tussen basispolitiezorg en gespecialiseerde politiezorg. Wie weet ligt daar de sleutel tot dé oplossing om het bestaande functioneren terug optimaal te doen werken of zouden andere sleutels beter passen?

Al deze voorstellen moeten gefinancierd worden; het laatste deel gaat daar dieper op in.

De conclusie bevat enkele aanbevelingen voor de politie van 2030.

2. De uitdagingen van de politie in 2030

Als start van de studiedag werd aan de deelnemers gevraagd welke uitdagingen de (Belgische) politie in 2030 te wachten staan. Daarop zal dan de politie – al dan niet – een antwoord bieden, geconcretiseerd in opdrachten en taken. Deze kunnen op hun beurt een impact hebben op de werking van de organisatie en mogelijk op de structuur. Wat volgt is een beperkt overzicht van deze verschillende uitdagingen waar politie en al de partners in de veiligheidsketen mee te maken zullen krijgen.

- Cybercrime: De groeiende digitale afhankelijkheid van individuen, bedrijven en overheden maakt hen kwetsbaar voor cybercrime zoals hacking, identiteitsdiefstal en online fraude. De politie zal meer middelen

¹⁸ Tina Bruggeman, Daphné Wyns, Nadine Bergmans, Sophie Schuddinck, Donate D’Houwer, Elmira Zeynalyan, Kim Catteceur, Luc Smeyers, Alain Barbier, Tom Broekaert, Ronny Decuyper en Koen D’Hondt.

en gespecialiseerde profielen inzetten en technieken ontwikkelen om deze aanvallen te voorkomen en op te sporen.

- **Terrorisme en radicalisering:** De dreiging van terrorisme is een voortdurende uitdaging voor de politie. De politie zal zich moeten blijven aanpassen aan de veranderende dreigingssituatie en zal blijven werken aan het voorkomen en bestrijden van radicalisering en terrorisme.
- **Migratie:** Met een groeiend aantal vluchtelingen en asielzoekers (om diverse redenen) zal de politie nog meer te maken krijgen met migratiegerelateerde problemen, zoals het opvangen van vluchtelingen, het bestrijden van mensensmokkel en andere vormen van criminaliteit. De taalbarrière zorgt voor een extra moeilijkheid.
- **Veranderende demografie en urbanisatie:** De samenstelling van de Belgische bevolking verandert sterk en dit in een sneltempo. De politie zal zich aanpassen aan de veranderende vereisten van deze superdiverse samenleving (vergrijzing, diversiteit van de bevolking, ...). De groeiende concentratie van de bevolking in steden en de suburbanisatie kan leiden tot grotere druk op openbare orde en veiligheid en veranderende criminaliteitspatronen in de grote steden en centrumsteden.
- **Sociaaleconomische ongelijkheid:** De groeiende ongelijkheid kan leiden tot sociale spanningen en andere vormen van criminaliteit. De politie zal middelen inzetten om de sociale orde te handhaven.
- **Klimaatverandering:** De gevolgen van klimaatverandering kunnen leiden tot nieuwe veiligheidsrisico's en noodscenario's waarop de politie zich zal voorbereiden.
- **Technologie:** Enerzijds zal de politie blijven investeren in technologie en innovatie om zich aan te passen aan de veranderende behoeften van de maatschappij teneinde effectievere en efficiëntere werkwijzen te vinden om criminaliteit te bestrijden. Anderzijds moet de politie zich voorbereiden op de risico's van de nieuwe technologie, zoals het gebruik van drones, AI, geautomatiseerde wapens, enz. door criminelen.
- **Het staatsbestel van België:** Het heeft geen betoog dat de staatsstructuur complex is, met versnipperde bevoegdheden, vele beleidsmakers en opdrachtgevers voor politie. Er wordt vastgesteld dat België werkt op drie verschillende snelheden. Er zijn verschillende krachten aan het werk die ofwel streven naar een zo groot mogelijke lokale autonomie ofwel naar een sterke federale overheid. Hoewel de gewesten geen politieoverheid

zijn, geven de drie bestuursniveaus allemaal opdrachten aan de politie. Momenteel is het koffiedik kijken hoe de structuur van de politie in dit politieke verhaal verder zal evolueren, bijvoorbeeld naar een gewestelijke politie, een nationale politie, een (verplichte) schaalvergroting, ...

- Diversen: Verder zullen andere aspecten een invloed hebben op politie, zoals: toenemende anonimisering, een complexe polarisering, een ondergraving van de maatschappelijke cohesie, een veranderende arbeidsmarkt waarbij het engagement van de werknemer verandert en een werkgever zich moet onderscheiden van andere werkgevers (branding, ‘*war on talent*’) om zich gegarandeerd te zien van voldoende instromende personeelsleden. Er vindt een toenemende bestuurlijke handhaving plaats; de scheiding der machten wordt zo uitgehold, aangezien de wetgevende macht (de politieraad of de gemeenteraad die de politiereglementen opmaakt op advies van de politie) en de uitvoerende macht samenvallen.

Groeiende sociale spanningen die een politie-interventie vragen, een krappe arbeidsmarkt gekenmerkt door schaarste en een stijgende politieke aandacht voor het veiligheidsvraagstuk, zorgen voor een toenemende druk op de politiekorpsen. De kans is groot dat de politie ook in de toekomst zal blijven worstelen met beperkte financiële middelen. De vraag rijst welke (politie) organisatievorm in 2030 hierop het beste een antwoord geeft. Zijn we op zoek naar een flexibele organisatie of een strakke organisatie, een centraal aangestuurde organisatie of een decentrale? Zijn we bereid een deel van de lokale of federale autonomie af te staan aan het andere niveau zodat de behoeften en verwachtingen van de burgers en de overheden beter ingelost worden?

3. Een versterkte geïntegreerde werking

Verskillende organisatievormen zijn mogelijk, op voorwaarde dat de mens in de organisatie centraal blijft staan en er een antwoord geboden kan worden op de behoeften en verwachtingen van de burgers en de overheden. De veelheid aan taken en opdrachten met gelimiteerde financiële middelen maken de nood aan samenwerking tussen verschillende korpsen onderling, maar ook met partners, tot norm. Opdat er sprake kan zijn van samenwerking moeten alle partners, in de eerste plaats binnen de Geïntegreerde Politie, bereid zijn om tot samenwerking over te gaan. Daarom werd tijdens het debat

de volgende specifieke vraag gesteld: ‘*Wat kan ons binden in 2030?*’ Anders geformuleerd: ‘*Wat ondersteunt de samenwerking binnen de Geïntegreerde Politie?*’

3.1. Eén visie voor de politie

Er bestaan over en voor de Geïntegreerde Politie actueel voldoende visies en studies; het ontbreekt aan een consensus hierover. Er zal steeds vanuit een groep, intern en extern de politie, een argumentatie gebruikt worden voor of tegen een bepaald standpunt, al dan niet over een algemeen gegeven of eerder over details. Er gaan stemmen op dat de huidige structuur van de Geïntegreerde Politie op zijn laatste benen loopt. Deze redenering is kort door de bocht. Ze verwacht niet enkel oorzaak en gevolg; ze zorgt er bijkomend voor dat polarisering binnen het politiehuis meer en meer aan de orde is. De complexe staatsstructuur, veelheid aan opdrachtgevers en tegenwerkende krachten inzake ‘marsrichting’ (de visie) versterken dit alles.

Het is duidelijk dat er in 2030 één visie voor de Belgische politie nodig is. Welke politie willen we zijn? Waar onderscheiden we ons van andere partners in de veiligheidsketen? Daarnaast moeten al de politiekorpsen zich in de visie eenduidig kunnen vinden, intern en extern communiceren, en in de dagelijkse werking toepassen. De vraag rijst of dit met het huidige model mogelijk is, of dat dit bijvoorbeeld met één ‘CEO’ van de Belgische politie kan worden opgelost.

Uit de rondetafels blijkt duidelijk dat het initiatief om dit proces in handen te nemen op het politieke niveau ligt, niet bij de politie. Er wordt gedacht aan het oprichten van een parlementaire onderzoekscommissie zoals in Nederland met een duidelijke opdracht en deadline. De verschillende politieke niveaus kunnen hierin best vertegenwoordigd worden.

3.2. Eén dienstverlening

De burger en de overheid is wat ons bindt. Kennen we de behoeften en verwachtingen van ‘onze klanten’ wel voldoende? Op basis van geografie, demografie, type criminaliteit die zich voordoet op een grondgebied, socio-economische context, politieke standpunten ... zijn deze behoeften en verwachtingen uiteraard verschillend. Deze verwachtingen van de verschil-

lende doelgroepen zijn in 2030 goed gekend en een aangepast politieel beleid wordt gevoerd. Het is duidelijk dat een eenzijdige benadering van de verschillende doelgroepen niet mogelijk is; differentiatie op microniveau is de norm, zeker in grootsteden. Consensus op macroniveau is essentieel.

Een permanente scanning is in 2030 in plaats gesteld zodat we een wendbare organisatie zijn (*'trendwatching'*) en dit in samenwerking met de academische wereld.

Een transparante communicatie over de bereikte resultaten en de daarvoor ingezette middelen wordt in 2030 door al de politiekorpsen gevoerd, ook wat niet bereikt of aangepakt werd en de oorzaken daarvan. Finaal wordt politie gefinancierd door al de burgers; een verantwoording van de verkregen inkomsten is in 2030 een standaard geworden.

Ondersteunende processen die performant werken, stimuleren een kwaliteitsvolle dienstverlening. Dit houdt bijvoorbeeld in dat al de medewerkers beschikken over de juiste competenties of deze kunnen verwerven via een geprofessionaliseerde, doorgedreven opleiding. Levenslang leren is de norm, de lerende organisatie een feit.

3.3. Eén organisatiecultuur

De cultuur binnen de Geïntegreerde Politie kan ons binden, maar welke waarden delen we? Er wordt geopperd dat er momenteel een daling van het groepsgevoel is, versterkt door het individualisme. Het loopbaanpad wordt meer en meer uitgestippeld op basis van een persoonlijke situatie (*'work-lifebalance'*) en de organisatie zelf komt op de tweede plaats. Werken bij de politie is voor velen een *'dead-end street'*. De leuze *'what's in it for me'* is meer en meer de norm geworden.

Samengevat: het vergt heel wat inspanningen om al de neuzen in de juiste richting te krijgen.

De opdracht is duidelijk. Er moet gezocht worden naar verbinding, naar gemeenschappelijke waarden en een gemeenschappelijk verhaal om iedereen terug te enthousiasmeren en de betrokkenheid te versterken. Een verandering kan slechts slagen als medewerkers er voor zichzelf de meerwaarde van inzien.

Geopperd wordt om maximaal zes gemeenschappelijke waarden voor de Geïntegreerde Politie te definiëren die vervolgens op dezelfde manier in de politiekorpsen worden uitgedragen. Bijkomend is er een duidelijke nood aan een modern en flexibel personeelsmanagement. De starheid van het statuut moet doorbroken worden, waarbij maatwerk mogelijk is. Dit zal de band tussen de medewerker en de werkgever versterken, met een positief effect op de (gedeelde) cultuur. Eenzelfde visuele identiteit ondersteunt deze politiecultuur, bijvoorbeeld inzake kledij, uitrusting en voertuigen. Het invoeren van één politiekleur in plaats van twee is een belangrijke stap voorwaarts in de creatie van een gedeelde cultuur.

4. Spanningsvelden

Het huidige politiebestedel bestaat nog steeds uit één Geïntegreerde Politie, gestructureerd op twee niveaus. Deze opdeling is gebaseerd op onze staatsstructuren (die sinds 2000 aan verandering onderhevig zijn). De financiële geldstromen zijn hier eveneens aan gekoppeld. Tussen deze twee niveaus bestaat er geen hiërarchische, wel een functionele band. Een aantal mechanismen zorgen ervoor dat het geïntegreerd model kan werken. Hiebij kan gedacht worden aan de rol van de directeur-coördinator (dirco) en de gerechtelijke directeur (dirjud) om de verbinding te maken tussen het federale en het lokale niveau, alsook aan de Algemene directie van het middelenbeheer en de informatie (uniforme selectie en rekrutering, de opleiding, de aangekochte middelen, uniform uitgewerkte politionele procedures). Deze structuur is vertaald in taken en afspraken. De basispolitiezorg wordt georganiseerd door de Lokale Politie en de gespecialiseerde politiezorg door de Federale Politie.

Van bij de start van dit politiebestedel was het duidelijk dat er een grijze zone bestaat tussen deze ogenschijnlijk duidelijke taakverdeling. De voorziene scharnierfuncties die deze grijze zone moeten regelen staan onder druk.

Een aantal oorzaken kunnen hiervan aan de grondslag liggen, zoals besparingen die ertoe leiden dat taken doorgeschoven worden van het ene naar het andere niveau, politieke standpunten over politie (bijvoorbeeld regionalisering) die in de organisatie zijn ingesijpeld en zorgen voor onrust en uitvergroete tegenstellingen, een beperkte kritische blik over de eigen werking (uitgestelde optimaliseringsoefeningen, gebrek aan efficiënt werken, het weinig aanpassen aan veranderende omstandigheden) en een

starre regelgeving (het politiestatuut, in het bijzonder het pecuniaire onderdeel). Dit werkt polarisering binnen de Geïntegreerde Politie in de hand en leidt tot stress bij de medewerkers in de organisatie, wat de spanningen verder aanwakkert. De wet op de Geïntegreerde Politie (WGP) wordt niet meer consequent toegepast en vaak in twijfel getrokken. Verschillende interpretaties en uitvoeringen van deze wet doen de ronde. Correctiemechanismen bestaan niet of worden niet toegepast.

Een eenvoudige en functionele scheidingslijn tussen basispolitiezorg en gespecialiseerde politiezorg is volgens sommige deelnemers van de studiedag niet meer aan de orde en moet herdacht worden. Indien gekozen wordt om de functionele scheidingslijn te verlaten, dan is het gevolg dat een hiërarchisch organisatiemodel ontstaat.

In wat volgt wordt ingezoomd op een aantal deelaspecten van dit probleem.

4.1. Een minimale gelijkwaardige dienstverlening en specialiseren

De **ongelijkheid** tussen lokale politiekorpsen ligt mee aan de basis van deze problematische grijze zone – denk aan verschillen in financiële draagkracht, beschikbare capaciteit en het kennis- en competentieniveau van de aanwezige medewerkers. Deze factoren zorgen er samen voor dat de basisfunctionaliteiten op een minimale of eerder maximale manier worden uitgevoerd en dat de interne bedrijfsvoering al dan niet performant georganiseerd wordt. Hoe kleiner het lokale politiekorps, hoe meer taakspanningen er bestaan met als gevolg dat ze vaak samenwerken met andere politiekorpsen. Een (groot) stedelijk korps kent andere veiligheidsvraagstukken dan een (klein) landelijk korps.

Basispolitiezorg wordt bovendien steeds complexer (lees: gespecialiseerder) waardoor het onderscheid tussen basispolitiezorg en gespecialiseerde politiezorg vager wordt.

Sommige lokale politiekorpsen hebben zich georganiseerd om zelf in te staan voor bepaalde specialisaties. Deze trend verloopt zeer gedifferentieerd (lokaal gebonden) en niet gecoördineerd. Lokale politiekorpsen bieden gespecialiseerde steun onderling aan, al dan niet tegen betaling. Gelijkwaardige politiekorpsen creëren duidelijkheid voor de Federale Politie. De gespecialiseerde ondersteuning kan immers beter en efficiënter afgestemd worden.

De vraag of er overal in het land een minimale gelijkwaardige dienstverlening aangeboden moet worden, beantwoorden de deelnemers van de studiedag positief. De burger en de overheden hebben daar recht op. De basisfunctionaliteiten zullen gaandeweg waarschijnlijk overvloeien in basisproducten en basisdienstverlening. Over de invulling van deze functionaliteiten en het koppelen ervan aan **normen**, bestaat er geen consensus. Elk lokaal politiekorps is verschillend waardoor het invoeren van algemene normen eerder contraproductief werkt.

Indien er toch enkele minimale normen in de wetgeving worden ingeschreven, wordt daarover bij voorkeur een consensus gevonden. Deze minimale normen worden in een zonaal veiligheidsplan verder aangescherpt of verduidelijkt. Een instantie bewaakt de correcte toepassing van de lokaal afgesproken normering.

Er bestaat een denkpiste om kwalitatieve normen in te voeren, die makkelijk aanpasbaar zijn indien ze aan evolutie onderhevig zijn. Het is geen sinecure om deze kwaliteitsnormen te bepalen, op te volgen en daarover transparant te rapporteren. De academische wereld kan hier zeker een meerwaarde betekenen.

Indien op nationaal niveau geen consensus over de minimale normen gevonden wordt en de nieuwe normen per gewest bepaald en ingevoerd worden, dan is de minimale gelijkwaardige dienstverlening in het land niet meer aan de orde. Dit betekent een stap in de evolutie naar een regionale politie.

Er wordt voorgesteld om **de ondersteunende processen** toe te voegen als nieuwe functionaliteit en daarvoor minimale kwalitatieve en kwantitatieve normen te creëren. Een performante ondersteuning zal immers een onmiddellijke en positieve invloed hebben op de kwaliteit van de politionele dienstverlening.

De organisatie van de ondersteunende processen verloopt in elk korps anders. De deelnemers stellen zich de vraag of dit een effect heeft op de minimale gelijkwaardige dienstverlening. Indien de ondersteunende processen (deels) door dienstcentra georganiseerd worden, kan dit naast een schaalvoordeel, en mede door de suboptimalisatie sterk te verminderen, een enorme kwaliteitsverbetering opleveren.

Functionaliteiten op **een procesmatige manier** organiseren bevordert de transversaliteit binnen een korps en beperkt het hokjes-denken. De basisfunctionaliteit onthaal is daar een voorbeeld van. Elk contact met een burger gebeurt kwalitatief, niet enkel in het fysieke of digitale onthaal. Transversale basisprocessen maken dat een politiemedewerker multi-inzetbaar wordt. Een interventiemedewerker kan bijvoorbeeld ingezet worden binnen de wijkwerking. De suggestie wordt gemaakt om de term ‘functionaliteit’ te vervangen door ‘proces’. Deelnemers stellen ook voor om die proceswerking doorheen de gehele Geïntegreerde Politie door te trekken en af te stappen van het onderscheid basis- en gespecialiseerde politiezorg.

4.2. Gespecialiseerde politiezorg

De gespecialiseerde dienstverlening die de Federale Politie aanbiedt, staat de afgelopen jaren onder druk, onder andere omwille van jarenlange besparingen. De bestaansreden van de Federale Politie wordt hierdoor meer en meer in vraag gesteld. Terugplooiën op de essentie (*‘back to basics’*) is een slagzin die meer en meer geciteerd wordt door een aantal sleutelspelers van de Geïntegreerde Politie. Een aantal aspecten van de problematiek verbonden aan ‘specialisatie’ worden hierna besproken.

De deelnemers van de studiedag geven aan dat gespecialiseerde politiezorg in 2030 zeker nog bestaat. Te onderzoeken valt wel hoe men een **onderscheid** kan maken tussen een gespecialiseerde, een semigespecialiseerde en een generalistische taak. Deelnemers merken op dat de burger geen onderscheid vraagt tussen basispolitiezorg of gespecialiseerde politiezorg; die wenst eenvoudigweg een kwaliteitsvolle oplossing.

Evolutie is een constante, ook in een specialisatie. Een taak of opdracht die vandaag specialistisch is en door de Federale Politie wordt uitgevoerd, kan op termijn doorschuiven naar de Lokale Politie omdat de specialisatie eerder generalistisch geworden is.

De vraag naar gespecialiseerde ondersteuning vanuit de Lokale Politie of omgekeerd, en de mate waarin gespecialiseerde taken uitgebouwd worden bij een lokaal politiekorps verschilt sterk.

Duidelijke afspraken over de **regierol** zijn noodzakelijk. Wie heeft de bevoegdheid om beslissingen te nemen bij onduidelijkheden inzake taakverdeling tussen politiekorpsen? En bijkomend, wie beslist of een fenomeen

aangepakt wordt op basis van minimale (de Lokale Politie voert uit) of maximale gespecialiseerde kennis? Het is niet duidelijk voor de deelnemers of dit via een functionele dan wel een hiërarchische spelverdeler verloopt.

Nieuwe fenomenen en tendensen die impact hebben op de politiewerking moeten tijdig opgemerkt worden. De regisseur gaat proactief te werk. Scenario's om deze fenomenen politieel aan te pakken worden opgesteld. Deze draaiboeken kunnen dan gebruikt worden indien de noodzaak daartoe ontstaat.

Enkele voorbeelden waarbij de overgang tussen 'generalistisch' en 'gespecialiseerd' onduidelijk is: verkeersopdrachten, politieel slachtofferzorg (is een specialisatie op zich), Genegotieerd Beheer van de Openbare Ruimte (GBOR), speciale arrestatie-eenheden, lokale en federale recherche.

'In welke mate moet een gespecialiseerde taak al dan niet door de politie of door andere instanties worden uitgevoerd?' Enkele deelnemers denken hierbij aan het voeren van financiële recherche of de strijd tegen cybercriminaliteit. Dit kan mogelijk beter via een multidisciplinaire manier van werken aangepakt worden. Specialisten van verschillende instanties en bedrijven voeren samen onderzoek, elk vanuit hun specialiteit en bevoegdheid. De beheersing van evenementen kan deels uitgevoerd worden door bijvoorbeeld private bewakingsorganisaties, mits daarvoor een duidelijk kader gecreëerd wordt. **Samenwerken** met inspectiediensten is een positief gegeven. We moeten ervan afstappen om dit als een gevaar te beschouwen.

Een **kritische kijk** behouden op elke vorm van specialisatie blijft noodzakelijk. Te veel specialisten zorgen voor een verengde blik op de rol van de politie en een starre organisatie. Specifieke diensten werken hokjes-denken in de hand en creëren subculturen waarin mogelijk normen en waarden vervagen. Daarnaast kan het algemeen belang uit het oog verloren worden; de specialisatie wordt een doel op zich.

Tijdens een loopbaan wordt het aantrekkelijk om specialist te worden. De politiecultuur en de financiële tegemoetkomingen bevorderen dit. Hierdoor kan basispolitiezorg onder druk komen te staan, doordat er te weinig politiemensen nog bereid gevonden worden om polyvalente en eerder generalistische taken uit te voeren, waarvan het niveau van elk eveneens enorm toegenomen is.

De deelnemers suggereren **enkele criteria** waaraan een specialisatie moet voldoen. De mate van voorkomen van een fenomeen of evenement is een eerste criterium. Hoe minder vaak een fenomeen zich voordoet, hoe meer nood aan specialisatie. Het internationaal karakter van een fenomeen is een volgend criterium. Het aangaan van grensoverschrijdende protocollen en het bewaken van bilaterale samenwerkingsakkoorden in grensregio's zijn hiervan twee voorbeelden. Het beheer van speciale middelen (helikopter, sproeiwagen, boten) is een derde criterium. Indien een lokaal korps deze dure, sporadisch ingezette speciale middelen zou aankopen, is een *return on investment* uitgesloten. Het opschalen van deze bijzondere middelen betekent duidelijk een meerwaarde. De hoge mate van expertise die nodig is om een fenomeen of evenement te beheersen en de hoeveelheid capaciteit die daarvoor nodig is, vervolledigen de lijst.

Het invoeren van een specialisatie heeft uiteraard **randvoorwaarden** die vervuld moeten zijn. Specialiseren is duur. Er zal opnieuw geïnvesteerd moeten worden in de gespecialiseerde politiezorg om deze kostelijke gespecialiseerde steunverlening op een kwalitatieve wijze te organiseren. Op welk niveau dit dan dient te gebeuren of wanneer in het proces van dienstverlening, valt nog te bepalen.

De organisatie moet beschikken over talentvolle experts die een toegevoegde waarde creëren. Dit kunnen eigen medewerkers zijn die beschikken over de juiste kennis voor de taak of deze kunnen ingehuurd worden. Bovenal moet de wil tot samenwerken aanwezig zijn.

De vraag tot invoering van **minimale normen** voor gespecialiseerde steun werd genuanceerd beantwoord. Het is zeker geen slecht idee om deze voor bepaalde onderdelen in te voeren. Er dient bewaakt te worden dat ze effectief een meerwaarde hebben. Verwezen wordt naar de minimale normen die bestaan voor de basispolitiezorg dewelke hun meerwaarde gaandeweg verloren zijn.

De te herdenken coördinerende (of sturende?) rol zal ervoor zorgen dat de wisselwerking tussen basispolitiezorg en gespecialiseerde politiezorg al dan niet goed verloopt en wendbaarheid toelaat. Het doel is om snel te schakelen bij specifieke noden.

4.3. Een nieuw politiehuis

De hoger besproken problematiek doet de vraag rijzen of de organisatie en de daaraan verbonden structuur van de Geïntegreerde Politie nood heeft aan renovatie of dat er eerder gedacht wordt aan een volledig nieuw politiehuis.

De meeste deelnemers geven aan dat het concept van de Geïntegreerde Politie, gestructureerd op twee niveaus, overeind blijft, maar de uitvoering ervan moet bijgestuurd worden. Er moet een beslissing genomen worden rond de ongelijkheid van lokale politiekorpsen en de functionele band tussen de twee componenten moet hersteld worden.

Vooreerst **de ongelijkheid tussen lokale politiekorpsen**. Op zich hoeft dat geen probleem te zijn, op voorwaarde dat de minimale dienstverlening overal en gelijkwaardig gegarandeerd wordt en er voldoende experts de ondersteunende processen professioneel organiseren.

Indien een lokaal politiekorps noch een kwalitatieve dienstverlening kan aanbieden, noch beschikt over performante ondersteunende processen, bestaan er een aantal oplossingen zoals een doorgedreven samenwerking of een associatie er een van is, al dan niet door de creatie van een bovenlokaal dienstencentrum.

De meerderheid van de deelnemers vindt het zinvol om **een verplichte en weldoordachte schaalvergroting** van lokale politiekorpsen te organiseren, met respect voor de gemeentelijke autonomie, waarbij de lokale inbedding verzekerd wordt.

Criteria moeten bepaald worden die de ongelijkheid tussen lokale politiekorpsen maximaal doet verdwijnen, rekening houdende met de lokale context. Deze criteria moeten garanderen dat een kwaliteitsvollere politiewerking bereikt wordt. Indien te lang getreuzeld wordt met de verplichting tot schaalvergroting kan lokaal knutselwerk de overhand nemen. Een fusie van lokale politiekorpsen gebaseerd op verkeerde motieven, moet vermeden worden, bijvoorbeeld louter om politieke of financiële redenen.

Dankzij de grootte van een korps, kan aanvullend aan de basispolitiezorg een (semi)gespecialiseerde politiezorg ontwikkeld worden. De keuze in welke domeinen specialisatie ontwikkeld wordt, gebeurt bij voorkeur in samenwerking met de Federale Politie en omliggende lokale politiekorpsen. Dit bevordert de efficiënte werking en kan wildgroei van deze semigespeciali-

seerde functies vermijden. De subsidiaire of gespecialiseerde dienstverlening door de Federale Politie ten behoeve van de Lokale Politie wordt zowel efficiënter als effectiever. De Federale Politie kan haar complementaire rol beter vervullen door een minder versnipperde inzet van mensen en middelen.

De deelnemers stellen dat de functionele band tussen de twee componenten van de Geïntegreerde Politie kan worden hersteld door het toewijzen van taken en opdrachten op basis van het invoeren van een ‘micro-, meso- en macroniveau’. Het macroniveau betreft de taken en opdrachten van de Federale Politie, het microniveau zijn deze van de Lokale Politie. Het mesoniveau behelst al de taken en opdrachten die zich in de grijze zone bevinden.¹⁹

Volgens de deelnemers heeft de verplichte schaalvergroting er in 2030 toe geleid dat de taken en opdrachten op zowel het micro- als het mesoniveau door de Lokale Politie worden uitgevoerd. De hypergespecialiseerde steunverlening wordt door de Federale Politie op het macroniveau verzekerd. Een grondige analyse heeft de taakverdeling ondersteund en afspraken aangaande de verwachte inspanningen en resultaten werden gemaakt. Een op te richten orgaan zorgt voor een beleidsmatige afstemming tussen de verschillende politiekorpsen en volgt de gemaakte afspraken op.

Lokale politiekorpsen worden aangevuld met eenheden van de Federale Politie die op het micro- en mesoniveau beter renderen. De deelnemers van de studiedag denken daarbij aan de SICAD's, de CSD's, de FGP's, de labo's, en de eerstelijnsdiensten van SPN, SPC en LPA.

De lokale verankering, het microniveau, wordt gewaarborgd door de basisfunctionaliteiten gedeconcentreerd in te bedden in een aantal commissariaten op het grondgebied van het lokale politiekorps, zoals de onthaalwerking (fysiek), de wijkwerking en een deel van de lokale recherche (voor verdere onderzoeken van zeer lokale problematieken).

¹⁹ Dit voorstel is deels geïnspireerd op het model dat bestaat in de gezondheidszorg. Het microniveau wordt ingevuld door de huisarts en de huisartsenposten. De eerstelijnszorg en -specialisatie wordt door hen georganiseerd, waarbij de specialisatiegraad afhankelijk is van de grootte, de context en de draagkracht. Analogie met PZ niv. 1 en 2.

Het mesoniveau bestaat in de gezondheidszorg uit de ziekenhuizen. Daar vindt de tweedelijnspecialisatie plaats. De ziekenhuizen ondersteunen de huisartsen met kennis en middelen. In de gezondheidszorg gebeurt dit weliswaar tegen betaling. Dit niveau vormt de scharnierfunctie tussen microniveau en macroniveau. Analogie met PZ niv. 3, 4 en 5.

Het macroniveau tot slot betreft de universitaire ziekenhuizen. Analogie met de Federale Politie.

Een aantal deelnemers legden meer de nadruk op de aansturing van de Geïntegreerde Politie dan op de herverdeling van taken. Zij spraken over de creatie van één CEO, hoger beschreven als de regisseur, die knopen doorhakt en bindende beslissingen kan nemen voor alle geledingen van de Geïntegreerde Politie. In dit geval is er geen sprake meer van een functionele band tussen de verschillende niveaus, maar van een hiërarchische band.

Enkele deelnemers suggereren tot slot om, al dan niet aanvullend aan de verplichte schaalvergroting, hulpverleningszones op te richten. Aan de grondslag van dit idee ligt de ketengedachte. De partners die werkzaam zijn in het veiligheidsdomein worden in één organisatie ondergebracht. De band tussen de verschillende organisatiedelen (politie, brandweer, civiele bescherming, ...) is functioneel. De deelnemers stellen wel dat deze ketengedachte een goede benadering is, maar wel een extra complexiteit toevoegt om uit de huidige impasse te geraken.

5. Een betaalbare politiezorg

De verwachtingen en behoeften van zowel de burgers als de overheden in het veiligheidsdomein zijn zeer divers en uitgebreid. De deelnemers stellen dat de politie een onderdeel is van de veiligheidsketen, waarin de taken uitgevoerd worden door de meest geschikte organisatie. Dit houdt in dat de Geïntegreerde Politie duidelijk definieert welk soort politie het wil zijn. Waar onderscheidt de politie zich van andere de partners in de veiligheidsketen? Op basis daarvan worden de taken en opdrachten bepaald, vervolgens de financiële kost.

In wat volgt, volgen een aantal voorwaarden om een nieuw financieel kader voor de Geïntegreerde Politie op te stellen.

5.1. De beschikbare middelen

De deelnemers aan de studiedag stellen dat er onvoldoende zicht is op **de financieringsstromen** van de Geïntegreerde Politie. Deze ontbrekende nulmeting is nochtans een noodzakelijk gegeven in de zoektocht naar een nieuw financieel model. Bijkomend is er geen algemeen zicht op de uitgaven van de Geïntegreerde Politie, noch een verantwoording ervan. Beleid maken

en voeren gaat hand in hand met het becijferen van de financiële haalbaarheid. Het heeft geen zin om taken toe te kennen waarvoor geen financiële middelen voorhanden zijn. Een transparant financieel management moet opgestart worden binnen de Geïntegreerde Politie.

De autonomie van een lokaal politiekorps zorgt ervoor dat elke korpschef, in samenspraak met de politieke overheid, beslist over **de capaciteit** die ingezet wordt om een kwalitatieve dienstverlening aan de bevolking en overheden aan te bieden. Lokale omstandigheden, maar evengoed de financiële draagkracht, zorgen ervoor dat daarover grote verschillen bestaan tussen de lokale politiekorpsen. Dit heeft tot gevolg dat vergelijkende capaciteitsstudies misschien een vertekend beeld van de werkelijkheid geven of gewoonweg niet te voeren zijn voor de Geïntegreerde Politie. Deze studies zijn noodzakelijk om beleidskeuzes te maken en te ondersteunen.

De Federale Politie heeft besparing na besparing moeten doorvoeren. De bodem is bereikt. Omwille van een aantal redenen voeren meer en meer lokale politiekorpsen een besparing door in tegenstelling tot lokale politiekorpsen die nog steeds beschikken over **voldoende financiële slagkracht**. Het vastgestelde Mattheuseffect²⁰ zorgt voor een uitvergroting van de eerder geciteerde problemen en werkt zelfs blokkerend in de zoektocht naar oplossingen voor de Geïntegreerde Politie.

Indien een nieuw financieringsmodel uitgedacht wordt, vanuit het principe van een gesloten enveloppe, dan worden egestellingen opgetrokken. Lokale korpsen dreigen omwille van de invoering van een nieuw model een deel van hun federale dotatie te mislopen waardoor de financiële last verschuift naar de steden en gemeenten.

Indien dit principe toch gehanteerd wordt, dan vinden de deelnemers dat dit onlosmakelijk verbonden is met het takendebat.

Om een financieel gezonde Federale Politie te worden, stellen de deelnemers dat er in hoofdzaak twee opties zijn. Ofwel krijgt de Federale Politie extra financiële middelen om het bestaande takenpakket performant uit te voeren, al dan niet gekoppeld aan een efficiëntie oefening; ofwel wordt het takenpakket van de Federale Politie kritisch bekeken en worden de taken en opdrachten die niet meer onder de noemer 'hyperspecialisatie' vallen door-

²⁰ Rijke korpsen worden steeds rijker, arme korpsen steeds armer.

geschoven naar de Lokale Politie of andere partners in de veiligheidsketen. De financiële middelen volgen niet; deze zijn immers niet aanwezig. Deze optimaliseringsoefening vindt eerder vanuit een financiële optimalisatie plaats, dan vanuit een organisatorische.

De financiële spelregels verschillen voor de Federale Politie en de Lokale Politie. Zo beschikt de federale inspecteur van financiën over een verregaande opportuniteitsbevoegdheid. Hierdoor heeft hij of zij een onmiddellijke impact op de (financiële) werking van de Geïntegreerde Politie. De blokkering van sommige overheidsopdrachten (voertuigen, kledij, bewapening) of de invoering enkele jaren geleden van een maximumdrempel voor het aantal aspiranten die aangeworven mochten worden, zijn twee voorbeelden.

De Federale Politie beschikt niet over de mogelijkheid om niet-verbruikte kredieten over te dragen naar een volgend begrotingsjaar. Dat bemoeilijkt het voeren van een investeringsbeleid voor de Federale Politie. De deelnemers suggereren dat binnen de Geïntegreerde Politie dezelfde financiële regels worden toegepast. De vraag daartoe moet opgenomen worden in een nieuw federaal regeerakkoord.

5.2. Takendebat

Naast het ontbreken van een totaalbeeld omtrent de politiefinanciën, is er eveneens geen duidelijk zicht op het takenpakket van de Geïntegreerde Politie. Vastgesteld wordt dat heel wat politiekorpsen moeilijkheden ondervinden om een kwalitatieve dienstverlening aan te bieden door de veelheid en verscheidenheid aan taken en opdrachten. De toekomst voorspelt dat deze vaststelling nog versterkt zal worden. Het welzijn van de medewerkers wordt aangetast en de minimale dienstverlening komt in het gedrang. De nood om te prioriteren in de veelheid van taken is duidelijk aanwezig. Dit takendebat wordt gevoerd op basis van een gedeelde visie binnen de Geïntegreerde Politie. In dit debat blijft de dienstverlening aan de burger centraal staan. Gemeenschapsgerichte politiezorg blijft aan de orde.

Politie is permanent beschikbaar. Dat zorgt ervoor dat de politionele eerstelijnszorg 's nachts en in het weekend vaak 'buiten de lijntjes' moet kleuren om een burger in nood te helpen, ook al is het niet altijd de taak van politie. Dit maakt het takendebat er niet makkelijker op.

Een takendebat vraagt veel tijd en is aan verandering onderhevig. Een efficiënte methodologie om wendbaar te zijn, dient hiervoor in plaats gesteld te worden.

De deelnemers vinden dat het takendebat bij voorkeur in samenwerking verloopt met de partners in de veiligheidsketen. Deze partners kennen dezelfde financiële beperkingen. Het verschuiven van taken heeft tot gevolg dat de financiële middelen ervoor volgen. De deelnemers aan dit debat spelen bijgevolg het spel met de kaarten tegen de borst, om zo weinig mogelijk financiële middelen af te staan. Dit werkt blokkerend in het vinden van een consensus.

5.3. Opdrachtgevers

De Geïntegreerde Politie kent vele opdrachtgevers. De vraag wordt door de deelnemers gesteld of deze niet moeten betalen voor bepaalde opdrachten die ze geven.

Het in bewaring nemen van bepaalde overtuigingsstukken is daar een voorbeeld van. De FOD Justitie heeft deze taak doorgeschoven zonder de financiële compensatie ervan.

Een tweede voorbeeld betreft het ontbreken van een performant recherche-management. Dit zorgt ervoor dat een capaciteitssturing en -opvolging door de politie uitgesloten is. Een financiële compensatie voor de inzet van politiecapaciteit in specifieke situaties kan een oplossing zijn om een procureur of onderzoeksrechter bewust om te laten gaan met de opdrachten die gegeven worden.

Indien de gewesten opdrachten aan politie geven, moet dit volgens de deelnemers financieel gecompenseerd worden. Een wederkerigheid is noodzakelijk. Daartoe zal er stevig onderhandeld moeten worden. De deelnemers stellen dat de politie onvoldoende investeert om deze onderhandelingen voor te bereiden. Een specifieke dienst wordt daartoe bevoegd; een verbindingsofficier is niet voldoende. Strategische beslissingen in zowel de basis als gespecialiseerde politiezorg dienen zich aan. Deze dienst wordt samengesteld uit leden van de Lokale en de Federale Politie.

5.4. Voorstellen tot oplossing

Het gebrek aan een transparante financiële structuur, de veelheid aan taken en capaciteitsstudies die ontbreken of onvolledig zijn, zorgen ervoor dat de denkoefening over een nieuw financieringsmodel voor de Geïntegreerde Politie moeizaam verloopt.

De vele opdrachtgevers, verschillende financiële sterktes en spelregels zorgen er bijkomend voor dat er wantrouwend naar voorstellen tot aanpassing van het financiële model gekeken wordt. Beleidsmakers nemen deel aan werkgroepen met de handrem op.

Een eenvoudige oplossing bestaat niet. Een objectivering is aan de orde om de emotie maximaal uit het debat te halen.

De Geïntegreerde Politie moet zicht op zaken krijgen. Strategische plannen worden onvoldoende opgevolgd en beleidsrapportering voor de Geïntegreerde Politie wordt niet meer gevoerd. Een performante organisatiebeheersing ontbreekt. **Een proactief en flexibel veiligheidsbeleid wordt ingevoerd.** Hiervoor wordt een orgaan opgericht, bijvoorbeeld bij de FOD Binnenlandse Zaken of bij de Federale Politie.²¹

Ondanks de actuele financiële bekommernissen wordt hoger aangetoond dat de oprichting van dit orgaan een absolute noodzaak is om een beleid voor de Geïntegreerde Politie en bij uitbreiding voor de volledige veiligheidsketen te ondersteunen.

De beleidsbepaling en -uitvoering wordt door dit orgaan ondersteund en opgevolgd. De strategische onderhandelingen die met de gewesten gevoerd worden, kunnen hier voorbereid en gecoördineerd worden.

Aanvullend hieraan wordt binnen dit orgaan een dienst opgericht die nieuwe fenomenen of trends in het veiligheidsdomein opspoor. Deze dienst maakt voorstellen die door de politieke overheden bekrachtigd worden. De dienst wordt samengesteld uit medewerkers van de volledige veiligheidsketen, wetenschappers en referentiepersonen uit de bedrijfswe-reld.

²¹ Deze rol werd vroeger vervuld door de Directie voor de Lokale Politie (CGL), aangevuld met een beleidsdienst op het niveau van de commissaris-generaal.

Extra financiële middelen krijgen is een uitdaging, maar niet onmogelijk. De financierders moeten overtuigd zijn dat elke geïnvesteerde euro een gegarandeerde *'return on investment'* heeft. Het voeren van **een transparant en strategisch financieel beleid** is daarvoor de hefboom. Een financiële verantwoording koppelt afgesproken resultaten aan gemaakte kosten. De inspanningen om een financieel management in te voeren zijn beheersbaar en het invoeren ervan mag geen doel op zich worden.

De cultuur wordt gecreëerd om op een transparante wijze (financiële) verantwoording af te leggen. Het vraagt moed om over tegenslagen of verkeerde inschattingen te rapporteren. Een aantal deelnemers stellen dat deze transparante (financiële) verantwoording aan al de stakeholders moet gebeuren, ook aan de burger. Een verplichte financiële rapportering volgens bepaalde standaarden kan een oplossing zijn.

Een hulpmiddel om een stabiel financieel beleid te voeren, betreft **het financieel meerjarenplan**. Dit plan is de financiële vertaling van het Veiligheidsplan en becijfert de te bereiken resultaten tijdens een bestuursperiode. Eens goedgekeurd, is het financieel meerjarenplan gedurende de looptijd niet onderhevig aan aanpassingen, tenzij in uitzonderlijke omstandigheden. Een goede kennis van de eigen organisatie, de omgeving waarin gewerkt wordt en de uitdagingen die aangegaan worden is hiervoor een noodzaak. Deelnemers merken op dat de Federale Politie deze kennis onvoldoende heeft. De bestaansreden of de werking van bepaalde diensten wordt bijvoorbeeld zelden kritisch in vraag gesteld. Hierdoor beschikt de Federale Politie onvoldoende over onderbouwde argumenten om besparingen te vermijden. Prioritering is aan de orde. Door het gebrek hieraan, past de Federale Politie de techniek van de lineaire besparing toe. Ook de meest essentiële diensten worden niet gevrijwaard. De prioritering van taken die al dan niet uitgevoerd worden, gebeurt in samenwerking met de Lokale Politie. Deze vicieuze cirkel kan doorbroken worden dankzij de invoering van een stabiel financieel meerjarenplan. De invoering ervan gaat gepaard met het principe dat niet-verbruikte kredieten overgedragen mogen worden naar volgende begrotingsjaren. De Federale Politie moet erin slagen om dit principe in een volgend regeerakkoord in te schrijven.

Het invoeren van **'betaalpolitie'** kan een extra financieringsbron zijn. Sommige deelnemers merken op dat de Geïntegreerde Politie al een 'betaalpolitie' is. De burger financiert de politie immers via belastingen.

De deelnemers geven aan dat er een voldoende maatschappelijk draagvlak moet zijn voor de weldoordachte invoering hiervan. Een specifiek kader is een absolute noodzaak. Een aantal gevaren loeren om de hoek. De onafhankelijkheid en neutraliteit van politie kan in het gedrang komen en niet alle sociale klassen zullen voldoende bediend worden. Afspraken moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld rond het al dan niet creëren van een boetesysteem wanneer niet voldaan wordt aan afgesproken verwachtingen of resultaten. De in te zetten capaciteit wordt door de politie bepaald en de betalende opdrachten moeten onmiddellijk stopgezet kunnen worden indien prioritaire opdrachten zich aandienen. De tarieven zijn overal in België dezelfde. Net omwille van hoger vermelde gevaren en voorwaarden staan de deelnemers eerder weigerachtig tegenover de invoering van 'betaalpolitie'.

De deelnemers merken op dat **de financiële kennis en expertise** binnen de Geïntegreerde Politie onvoldoende aanwezig is. De meeste lokale politiekorpsen beschikken over slechts één persoon die het financiële beleid bepaalt, in veel gevallen is dat de Bijzonder Rekenplichtige. Daardoor zijn de meeste politiekorpsen kwetsbaar. Het inrichten van zowel een basis- als expertenopleiding is noodzakelijk om deze kennis weer te verhogen, ook bij de lijnmanagers. Experts die actueel werkzaam zijn binnen de Geïntegreerde Politie kunnen hiervoor aangesproken worden.

6. Een performante logistieke werking

Een laatste onderdeel van de studiedag betrof de logistieke werking binnen de Geïntegreerde Politie. Omwille van tijdsgebrek werd dit thema kort behandeld.

Het uitgangspunt bij de deelnemers is een uniforme en goed uitgeruste Geïntegreerde Politie. Gezamenlijk wordt bepaald waar er van deze uniformiteit lokaal of regionaal afgeweken kan worden. Al het andere materiaal en de uitrusting is afdwingbaar uniform.

De wetgeving omtrent de overheidsopdrachten en bepaalde logistieke processen zijn complex en het ontbreekt vaak aan kennis in deze domeinen. De logistieke oplossingen sluiten aan bij de behoeften, waardoor de functionele analyse in de aankoopprocedure zo dicht mogelijk bij de eindgebruiker plaatsvindt. Een goede samenwerking tussen de federale en lokale aankoop-

diensten kan op korte termijn voor grote winsten zorgen. Om de logistieke processen te optimaliseren kan uitbesteding of samenwerking met partners een oplossing zijn. Het is noodzakelijk dat binnen de Geïntegreerde Politie logistieke processen worden herzien zodat ze efficiënter werken.

7. Aanbevelingen

Om klaar te zijn voor de uitdagingen die de Geïntegreerde Politie in 2030 te wachten staan, werden op de studiedag heel wat knelpunten en mogelijke oplossingen tot remediëring besproken voor de domeinen financiën, logistiek en organisatieontwikkeling. Ter afsluiting van deze bijdrage volgt een overzicht van een aantal aanbevelingen in te voeren op korte of middellange termijn.

1. *Eénheid creëren*

De Geïntegreerde Politie moet weten waar ze zich onderscheidt van de andere veiligheidspartners. Een maatschappelijk en politiek gedragen visie bekrachtigt deze positionering. De oprichting van een parlementaire expertencommissie, met een duidelijk mandaat en opdracht, kan de bakens daartoe uitzetten. Indien de oprichting ervan niet lukt op korte termijn, moet dit principe in een volgend federaal regeerakkoord ingeschreven worden.

Op basis van de gemeenschappelijke visie wordt een kwaliteitsvolle dienstverlening naar de burger en de overheid bepaald.

Een gedeelde cultuur voor de Geïntegreerde Politie wordt nagestreefd. Een aanzet daartoe zijn een zestal gedeelde waarden die uniform in de Geïntegreerde Politie worden uitgedragen. Eenzelfde visuele identiteit versterkt de gedeelde cultuur. Het invoeren van één politiekleur kan de verschillende componenten van de Geïntegreerde Politie binden.

2. *Een Geïntegreerde Politie op drie niveaus met een doorgedreven schaaloptimalisatie*

De grijze zone tussen de basispolitiezorg en de gespecialiseerde politiezorg is weggewerkt doordat de Geïntegreerde Politie werkt op drie niveaus: micro, meso en macro.

De verplichte schaalvergroting, opgelegd door de politieke overheden, heeft geleid tot gelijkwaardige lokale politiekorpsen. De schaalgrootte zorgt ervoor dat voldoende specialisten en experts de gespecialiseerde en ondersteunende processen van elk lokaal politiekorps performant organiseren. De lokale verankering, het microniveau, wordt gewaarborgd door de basisfunctionaliteiten gedeconcentreerd in te bedden in lokale commissariaten. Het veiligheidsbeleid op dit niveau wordt door de lokale politieke overheden mee bepaald. Een aantal diensten van de Federale Politie worden verschoven naar de Lokale Politie, ondersteund door een financiële compensatie.

Een minimale gelijkwaardige basispolitiezorg wordt gegarandeerd dankzij nationaal of regionaal bepaalde minimale normen. De lokale context kan aanvullende of specifieke criteria voor deze eerder algemene normen bepalen. Functionaliteiten worden herleid naar processen, kwalitatieve criteria meten de aangeboden dienstverlening. Voor de ondersteunende processen worden minimale normen opgesteld.

De Federale Politie staat in voor de internationale politiesamenwerking en voert enkel nog hypergespecialiseerde taken en opdrachten uit. Zij beschikt daarvoor over experts en middelen. Indien de financiële middelen daarvoor onvoldoende zijn, bepaalt een prioritering waar de krachtsinspanningen liggen. De bekrachtiging ervan gebeurt door de politieke overheden van de Geïntegreerde Politie. De invoering van minimale normen voor onderdelen van de gespecialiseerde politiezorg creëren een meerwaarde.

Een multidisciplinaire aanpak voor specifieke veiligheidsproblemen (bijvoorbeeld financiële onderzoeken en de bestrijding van cybercrime) en het gezamenlijk beheer van bijzondere middelen (bijvoorbeeld helikopters en boten) wordt in plaats gesteld. Dit zorgt voor een beheersmatige en financiële optimalisatie.

Indien de verplichte optimale schaalvergroting niet doorgaat, bevindt het mesoniveau zich – afhankelijk van de situatie – bij één of meerdere lokale korpsen of bij het gedeconcentreerde niveau van de Federale Politie. De Federale Politie zal zich in dit scenario niet terugplooiën op de hypergespecialiseerde taken.

3. Een politioneel beleidsorgaan

De Geïntegreerde Politie heeft nood aan de oprichting van een orgaan dat objectief de algemene beleidsvoering voor de Geïntegreerde Politie organi-

seert. Politionele beleidskeuzes en strategische beslissingen worden er voorbereid en opgevolgd.

De te onderzoeken domeinen zijn divers en kunnen gaan over de taken en opdrachten van politie, capaciteitsstudies, de gevolgen van de prioritering van taken en de opvolging van de uitvoering van de minimale normen van zowel de basispolitiezorg als de gespecialiseerde politiezorg. Dit ondersteunt een beleidsmatige afstemming en opvolging van de verschillende politiekorpsen.

De financiële slagkracht van de politiekorpsen wordt door dit orgaan in beeld gebracht om binnen de Geïntegreerde Politie een strategisch financieel beleid te voeren.

Gegevens die noodzakelijk zijn om de studies te voeren worden verzameld en beheerd in een digitale tool.

De permanente beeldvorming over nieuwe fenomenen of trends die een invloed hebben op de politionele werking wordt georganiseerd. Scenario's worden opgesteld en aangereikt om onderbouwde beleidskeuzes te maken.

Dit orgaan wordt opgericht bij de FOD Binnenlandse Zaken of bij de Federale Politie. Het wordt samengesteld uit politiemedewerkers, wetenschappers en experts van zowel de veiligheidspartners als van de bedrijfswereld.

4. Een strategisch financieel beleid

De organisaties werkzaam in de veiligheidsketen staan onder financiële druk. Beleidskeuzes worden meer en meer gemaakt op basis van financiële afwegingen. Taken worden doorgeschoven zonder een financiële compensatie en al dan niet opgenomen door andere politiekorpsen of partners in de veiligheidsketen.

Een strategisch financieel beleid dat voor de Geïntegreerde Politie gevoerd wordt, is in deze omstandigheden noodzakelijk. Het kan financierders overtuigen om extra te investeren of om geen besparingen door te voeren.

Dit beleid baseert zich op een financieel meerjarenplan. Het is de financiële vertaling van het Veiligheidsplan en becijfert de te bereiken resultaten gedurende een bestuursperiode. Behoudens uitzonderlijke gebeurtenissen is dit plan niet onderhevig aan wijzigingen. Niet-verbruikte kredieten blijven behouden. Een transparante rapportering wordt in plaats gesteld.

Deze principes worden in elk bestuursakkoord verankerd.

5. Een nieuw financieel model

Een financieel model is flexibel en transparant. De huidige KUL-norm voor de toewijzing van de federale dotaties aan de Lokale Politie is dat niet. Een mechanisme, gebaseerd op een vaste dotatie en een variabele dotatie, kan in plaats gesteld worden. Het variabel deel is gekoppeld aan te bereiken resultaten of aan vooropgestelde criteria in de uitvoering van taken die de Federale Politie ondersteunen. Gedacht wordt aan HyCap en de uitvoering van prioriteiten bepaald in het Nationaal Veiligheidsplan. De geleverde inspanning door de Lokale Politie bepaalt de financiële compensatie.

De financiering van de Federale Politie kan ook op dit principe steunen.

Indien het nieuw in te voeren financiële model vertrekt vanuit een 'gesloten enveloppe' is dit onlosmakelijk verbonden met een te voeren takendebat.

De plannen van het te renoveren politiehuis zijn uitgetekend, de bouwmaterialen ervoor zijn gekend. De Geïntegreerde Politie heeft nu nood aan een aannemer die de handen uit de mouwen steekt.

Recherche anno 2030²²

1. Inleiding

Op 17 juni 2022 vond in Aalst de *food for thought*-rondetafelconferentie ‘Recherche 2030’ plaats. 43 deelnemers bespraken actuele en toekomstige uitdagingen voor recherche door achtereenvolgend deel te nemen aan volgende vijf rondetafels:

1. ‘Wat betekent recherche in een multidisciplinaire omgeving?’
2. ‘Wat zullen operationele uitdagingen zijn voor recherchediensten?’
3. ‘Hoe krijgt een mensgerichte recherche invulling in 2030?’
4. ‘Hoe ziet de ideale “organisatie” voor een recherche 2030 eruit? Hoe kan justitie hierbij een futureproofpartner zijn?’
5. ‘Noodzaakt een mondiale “goed georganiseerde criminaliteit” in 2030 een mondiale “goede georganiseerde (politie)recherche”?’

Deze rondetafels werden plenair ingeleid door een vooraf ingesproken presentatie van Peter Hinssen.²³ Peter ging de uitdaging aan om zich te laten onderdompelen in de politiepraktijk door kennis te maken met de researchewerking van de FGP Oost-Vlaanderen, Politiezone Zuid en Politiezone Geraardsbergen. Deze unieke blik achter de schermen en zijn ongezouten mening in het debat gaven de deelnemers *food for thought* voor de discussies aan de verschillende rondetafels.

Elk van de vijf rondetafels behandelden tijdens de bespreking van de toekomstige uitdagingen eenzelfde schema van transversale thema’s:

1. Publiek-private samenwerking en privatisering
2. Politie en wetenschap: welke rol kunnen beiden spelen in het thema? Hoe kunnen ze elkaar op dit thema versterken?
3. Innovatie: hoe kunnen we op dit thema innoveren?
4. Hoe past de burger in het verhaal van de recherche?

²² Arne Dormaels, Tom Broekaert en Patrice De Mets.

²³ Zie <https://www.peterhinssen.com/>

De groepen werden voor elke rondetafel opnieuw samengesteld waardoor deelnemers doorheen de dag maximaal door nieuwe collega's en nieuwe ideeën werden geïnspireerd. Elke rondetafel werd inhoudelijk door een moderator en verslaggever voorbereid.²⁴ Terwijl de deelnemers de toekomst bespraken notuleerden de verslaggevers de bezorgdheden, aandachtspunten, nieuwe risico's en opportuniteiten die aan bod kwamen.

In wat volgt worden de voornaamste tendensen gepresenteerd die volgens de deelnemers van de rondetafels het rekerchewerk anno 2030 ongetwijfeld voor nieuwe uitdagingen zal plaatsen.

2. De maatschappij anno 2030

Kinderen *'worden geboren met een smartphone in de hand'*. In 2030 zullen informatie en diensten snel toegankelijk zijn voor iedereen die zijn plaats vindt in een geconnecteerde wereld. Diensten worden als een service aangeboden (*'software as a service'*) of civiele platformen organiseren zichzelf (Uber, Airbnb) waarbij reviews en tevredenheid een belangrijk referentiepunt worden. En dan hebben we het nog niet over de *'metaverse'* die een nieuwe dimensie aan onze maatschappij toevoegt. Politie moet vermijden dat ze als organisatie uit de markt wordt gespeeld, door deze ontwikkelingen nauwgezet op te volgen, door te verkennen en te bepalen welke rol ze hierin kan spelen vanuit haar kerncompetenties en te bepalen wat ze samen met partners moet doen vanuit een complementariteit van competenties. Elke organisatie wordt blootgesteld aan externe maatschappelijke veranderingen. Dat is ook zo voor het werk en de organisatie van de politie. Om toekomstige vormen van criminaliteit meester te blijven, is het zaak om vandaag al te anticiperen en vooruitziend veiligheidsbeleid te voeren. Welke maatschappelijke tendensen worden er verwacht die in 2030 het rekerchewerk zullen beïnvloeden?

Digitale ongelijkheid wordt een belangrijke uitdaging. Samen met de individualisering die plaatsvindt binnen onze maatschappij zullen vereenzaming, frustratie en polarisatie zich breder verspreiden. De kloof tussen *'arm en rijk'*

²⁴ Eric Vandeputte en Carolien Vander Linden, *'Wat betekent recherche in een multidisciplinaire omgeving?'*; Jacky Babeliowsky en Hannelore Bogaert, *'Wat zullen operationele uitdagingen zijn voor rekerchediensten?'*; Donate DHauwer en Elmira Zeynalyan, *'Hoe krijgt een mensgerichte recherche invulling in 2030?'*; Patrice De Mets en Karolien De Turck, *'Hoe ziet de ideale "organisatie" voor een rekerche 2030 eruit? Hoe kan justitie hierbij een future-proof partner zijn?'*; Tom Broekaert en Arne Dormaels, *'Noodzaak een mondiale "goed georganiseerde criminaliteit" in 2030 een mondiale "goede georganiseerde (politie) rekerche"?''*

zal steeds groter worden (Egmont Institute, 2022). Klimaatverandering, energie en voedselschaarste blijven aanleiding geven tot migratiestromen. Het is onduidelijk of we nog het draagvlak hebben om als maatschappij om te gaan met de toekomstige migratiestromen. Meer en meer zal deze kloof zich optekenen in toegang tot informatie en het kunnen volgen van de technologische evoluties. Een belangrijke opdracht voor de politie zal bestaan in het investeren in (fysieke, digitale en virtuele) wijkwerking om de voeling en relaties met de burgers te verstevigen.

De alomtegenwoordigheid van technologie en computers is vandaag reeds een grote bezorgdheid en zal kwetsbaarheden voor veiligheid nog scherper stellen in de toekomst. Sommige groepen en individuen maken sneller gebruik van deze technologieën en passen zich aan ten nadele van anderen. Politiewerk staat voor een enorme uitdaging. Reeds vandaag wordt deze exponentiële evolutie merkbaar door een verschuiving van fysieke criminaliteit naar datagedreven en IT-beruste criminaliteit. Een rechtstreeks gevolg van deze digitalisering van de criminaliteit is een beduidende lagere pakkans. Criminele activiteiten worden vanop afstand vanuit de ‘zetel’ thuis georganiseerd. Cashgeld maakt plaats voor digitale cryptostromen. Deze technologisering maakt het criminelen eenvoudiger om anoniem aan de slag te gaan. Digitale (nep)identiteit (ID's) van criminelen vallen moeilijker te traceren en te verifiëren, het gebruik van buitenlandse servers overstijgt de grenzen van onze gerechtelijke arrondissementen, provincies en landsgrenzen. De bestaande internationale (juridische) kaders die het politiewerk reguleren lopen mateloos achterop waardoor criminele organisaties vanuit ‘veilige havens’ hun activiteiten plannen.

Cybercrime zal niet meer verdwijnen terwijl de ‘klassieke’ criminaliteit zal blijven bestaan. Sommige misdrijven zoals diefstallen, overvallen zullen door technologisering in de toekomst misschien veel minder in de fysieke wereld plaatsvinden. Andere vormen van criminaliteit zoals geweldsdelicten, intrafamiliaal geweld, drugsdelicten, mensenhandel zullen nog steeds voorkomen en verdienen ook blijvende aandacht.

Politie zal zich moeten bijscholen en voorbereiden om optimaal te functioneren in een hybride maatschappij. Het beschermen en vrijwaren van bewijsmateriaal is cruciaal in de opbouw van een strafdossier. Door de technologisering wint het aspect van *data kill* meer en meer aan belang. Criminelen maken vandaag al optimaal gebruik van eenvoudige toepassingen om digitale sporen en bewijsmateriaal vanop afstand te vernietigen. Bijvoorbeeld vanop afstand worden bestanden van gsm-toestellen door middel van

‘Find my iPhone’ of ‘Locate my Android’ verwijderd. Een belangrijke uitdaging vormt het voorkomen dat criminelen virtuele sporen vernietigen.

Politie is vandaag nog steeds geografisch territoriaal georganiseerd met zonale, arrondissementele, provinciale en nationale grenzen die lang voorbij zijn gestreefd als criminaliteit een digitale oorsprong kent. Door het gebruik van technologische hulpmiddelen is het minder evident om criminelen geografisch te lokaliseren.

Internet of Things (IoT) komt op kruissnelheid met toepassingen zoals zelfrijdende voertuigen, *connected cars*, slimme huishoudtoestellen. Dit biedt nieuwe opportuniteiten voor politie om informatie en inzichten te genereren die onderzoeken kunnen ondersteunen. Belangrijke randvoorwaarden zijn een duidelijk juridisch kader om het delicate evenwicht tussen privacy en rechtshandhaving te bewaken. Er bestaat weinig twijfel over dat smartphones, technologische hulpmiddelen en IoT en de enorme hoeveelheid gegevens die ze bevatten van cruciaal belang kunnen zijn voor de politie. Maar dat betekent niet dat politiediensten er altijd en automatisch toegang toe moeten hebben. Naast de operationele voordelen kan technologie opportuniteiten bieden om uitdagingen op de arbeidsmarkt en vergrijzing beheersbaar te houden. Toepassing van nieuwe technologieën zoals AI en *big data*-methoden bieden perspectieven om het werk efficiënter en doelgerichter te maken en rechercheurs bij te staan om de toekomstige organisatorische uitdagingen binnen het korps aan te gaan.

De komst van de *metaverse* en digitale alter ego's brengen nieuwe uitdagingen mee. Vandaag wordt nog gefocust op bijvoorbeeld vingerafdrukken en pasfoto's om de identiteit van personen te verifiëren. In een digitale omgeving zullen er fundamenteel andere verhoudingen ontstaan en zal het *governance*-model en architectuur van veiligheid helemaal anders worden ingevuld. Vandaag ontbreekt de eerste aanzet voor een beleid dat de politieorganisatie hierop voorbereidt. Vandaag is het zo goed als onmogelijk voor de traditionele structuren om een digitale omgeving te regelen en orde te handhaven.

De digitale wereld heeft ondertussen een volwaardige plaats ingenomen naast de fysieke wereld. Het sociale weefsel is een verbonden universum van digitale en fysieke contacten. Dit heeft zowel positieve als negatieve gevolgen. Dit nieuwe universum kan zowel voor bonafide als malafide bedoelingen worden ingezet. Zo hebben recente binnenlandse politieke spanningen in verschillende Europese lidstaten en geopolitieke conflicten

de inzet van *fake news* doen toenemen. In dit universum is waarheidsvinding een hele uitdaging.

Dit alles vergt een vernieuwde adaptieve politieorganisatie met andere manieren van werken, het anders verwerven van resources en het aantrekken van specifieke gespecialiseerde skills.

Bedrijven kunnen van economische ‘migratie’ gebruik maken om moeilijk in te vullen profielen aan te trekken uit het buitenland. Als politieorganisatie is het vandaag onmogelijk om niet-Europese buitenlandse profielen tewerk te stellen. Rekrutering en selectie lijken de *war for talent* te verliezen waardoor zowel de instroom van rekruten als de kwaliteit opdroogt. Een organisatie die lange tijd moet afrekenen met personeelstekorten zal nog meer moeten inzetten op het interne welzijn van haar medewerkers. Medewerkers zullen toegang moeten krijgen tot nieuwe en aangepaste steun wil men ze niet verliezen. Binnen de politieorganisatie komen vier generaties van medewerkers samen waardoor er wordt gevreesd dat de samenhang zal afnemen. Een nieuwe dimensie is dat jongere medewerkers geen job meer zoeken voor het leven. Dit staat haaks op hoe een carrière binnen de politie is georganiseerd.

3. Wat betekent recherche in een multidisciplinaire omgeving?

Hoe en met welke partners ontwikkelt de recherche een optimale beeldvorming van de omgeving waarin criminaliteit gedetecteerd wordt, onderzoeken plaatsvinden, ... Hoe kan de recherche deelnemen aan en accuraat inspelen op een snel veranderende multidisciplinaire omgeving om als partner een integraal en geïntegreerd veiligheidsbeleid te versterken?

Het eerste uitgangspunt dat ter sprake wordt gebracht is dat politie als organisatie zelf dient in te zetten om als multidisciplinaire partner recherche te voeren in een multidisciplinaire omgeving. Er moet daarom worden ingezet op een inclusief personeelsbeleid dat in de toekomst collega’s met diverse competenties aantrekt. Tot vandaag wordt uitgegaan van het principe dat politiemedewerkers generalisten zijn die kunnen instaan voor de verschillende taken van de basispolitiezorg. Dat staat in contrast met de complexe en digitale omgeving waarin het werk plaatsvindt. Onderzoeken worden complexer en vragen meer inzet van gespecialiseerde kennis en toepassingen. Specialistinnen binnen de organisatie worden steeds crucialer. Het is duidelijk dat het principe van een kader van generalisten binnen politie

onmogelijk is geworden om zich voor te bereiden op de toekomst. De kentering inzetten via aantrekken van deze nieuwe profielen in de selectie, rekrutering en opleiding vraagt echter de nodige tijd. Uitstel en wachten is geen optie. Tijdens de verschillende rondetafels komen verschillende voorstellen ter sprake.

Er wordt voorgesteld om te werken met **gespecialiseerde profielen** die tijdelijk worden aangetrokken om onderzoekers bij te staan met ‘ad hoc expertise’. Het wordt een utopie om toekomstige medewerkers met heel specifieke profielen aan te trekken gezien de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt. Jonge werknemers blijven steeds minder jarenlang eenzelfde job uitvoeren. De creatie van een **netwerk van experts** kan een antwoord bieden op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en de problemen die hiermee samengaan om gespecialiseerde profielen aan te trekken. Specifieke profielen kunnen tijdelijk worden aangetrokken om ondersteuning en expertise te bieden. Dergelijke profielen kunnen bijvoorbeeld als burgerpersoon politiemedewerkers bijstaan en ondersteunen om gespecialiseerde opdrachten uit te voeren. Er stellen zich verschillende uitdagingen zoals het geheim van het onderzoek, ethiek en deontologie, maar dit concept is niet onmogelijk. Het werken met vertalers-tolken is reeds langere tijd ingeburgerd.

Een duurzame oplossing op langere termijn ligt in de competentieontwikkeling van politiemedewerkers binnen een multidisciplinaire recherche. Verschillende aandachtspunten komen daarbij aan bod. Wil men in de toekomst gespecialiseerde profielen binnen de organisatie betrekken dan wordt externe ‘zij-aanwerving’ ongetwijfeld noodzakelijk als aanvulling van politiemedewerkers die via het zogenaamde ‘reguliere’ basiskader worden gerekruteerd. Voor deze groep wordt terecht de vraag gesteld of elke politiemedewerker eenzelfde generieke basisopleiding moet volgen. Dit zet in op het voorbereiden van generalisten en levert geen specialisatiefuncties op. Bovendien ontbreekt het aan gespecialiseerde externe opleidingen voor medewerkers waardoor specialisatie en training *on the job* in combinatie met levenslang leren uitgesloten is.

Waarheidsbevinding staat centraal binnen de opdracht van politioele recherche. Daders van misdrijven worden opgespoord, bewijsmateriaal wordt verzameld en slachtoffers worden hersteld in hun recht. Een politioele recherche die zich ten volle multidisciplinair ontwikkelt zal in de toekomst ook perspectieven creëren om als partner bij te dragen aan preventie van criminaliteit binnen het kader van bestuurlijke handhaving.

De horizonten voor samenwerking met burgers van politionele recherche worden te weinig verkend en nog minder gebruikt. Samenwerking tussen politie en burgers valt voornamelijk terug op de georganiseerde buurtinformatienetwerken (BIN's) en is meer gericht op samenwerking met interventiediensten of het delen van informatie met het oog op preventie. Informatie verzamelen en het versterken van een informatiepositie moet opnieuw een prioriteit worden. Een recherche die geïsoleerd van haar burgers werkt wordt afgesloten van noodzakelijke lokale informatie. Recherche zal in de toekomst niet alleen vanachter een bureau (deskrecherche) worden ingezet. Recherchewerk zal in de wijken of digitaal connectie moeten maken met burgers om informatie te verzamelen en relaties te bouwen met burgers. *Human Intelligence* (HUMINT) blijft een belangrijke bron. Dit moet bovendien vermijden dat burgers zich in de toekomst zelf organiseren.

Naar het voorbeeld van het reservekader bij Defensie kan politie een gelijkwaardig kader oprichten voor reservistenfuncties bij de politie waarvoor een politionele bevoegdheid en opleiding niet is vereist. Reservisten kunnen ervoor kiezen om zich parttime in te zetten voor rechercheopdrachten naast hun civiele baan of opleiding. Dit kan politie toelaten om hoger opgeleide profielen in te zetten als er tijdelijk meer capaciteit nodig is voor bijvoorbeeld IT, cyber-, financiële, technische of wetenschappelijke ondersteuning.

4. **Wat zullen operationele uitdagingen zijn voor rechediensten?**

Criminaliteit wordt steeds complexer en grenzen tussen de fysieke en digitale wereld vervagen net zoals de boven- en onderwereld moeilijker kunnen worden onderscheiden. Vandaag is een basisrechercheur een generalist die gespecialiseerde taken uitvoert. Dit wordt in de toekomst moeilijk houdbaar.

Recherche zal als een politie functionaliteit een schakel in de ketting moeten vormen ondersteund door externe en gespecialiseerde expertise. Een voorname operationele uitdaging zal bestaan uit het combineren van een goede proceskennis (rechercheur zal duidelijk het onderzoeksproces moeten beschrijven) en (digitale) patronen herkennen. In relatie met de specifieke uitdagingen die er voor elk onderzoek afzonderlijk anders kunnen uitzien zal een rechercheur zich laten bijstaan door specialisten.

De schaalgrootte van de bestaande lokale rechercheafdelingen en van de gedeconcentreerde Federale Gerechtelijke Politie (FGP) wordt in vraag

gesteld. Het is niet langer de woonplaats van het slachtoffer die doorslaggevend kan zijn in de toewijzing van een dossier. Dossiers worden steeds complexer, vragen meer en meer inzet van technische en gespecialiseerde expertise. Bovendien is de nabijheid van het slachtoffer, dader(s) en (digitale) locatie van het misdrijf steeds minder een evidentie. De traditionele structuur biedt onvoldoende slagkracht om de burger kwalitatief bij te staan. Recherchediensten van lokale politiezones kunnen op regioniveau worden georganiseerd (samengesteld uit verschillende lokale zones die binnen dezelfde hulpverleningszone vallen) met een gewaarborgde gespecialiseerde ondersteuning vanuit het federale niveau. Niettemin moet ook aandacht voor kleine en sterk verankerde lokale criminaliteit gewaarborgd blijven.

Er moet ten volle de kaart worden getrokken van de digitalisering van administratieve en ondersteunende processen opdat recherchedossiers echt digitaal kunnen worden afgehandeld, opgevolgd en gemonitord. Uitwisseling van processen-verbaal per drager is niet futureproof en achterhaald. Opdrachten van parketmagistraten of onderzoeksrechters op papier zijn evenmin nog van deze tijd. Digitalisering kan bijdragen aan administratieve vereenvoudiging waardoor er capaciteit vrijkomt die kan worden ingezet voor recherchedoeleinden. Belangrijk is dat justitie hierop aansluit om een digitaal integraal recherchemanagement over de volledige keten (afstemming onderzoek en parketbeleid) te ontwikkelen.

Digitalisering kan de communicatie met de burger ondersteunen om transparant inzicht te verschaffen over het verloop van het onderzoek aan slachtoffers, getuigen en daders. Zonder inbreuk te plegen op het geheim van het strafonderzoek moet het mogelijk worden om een recht van antwoord te bieden. Naar het voorbeeld van 'MyFinance' 'MyJustice' oprichten waarbij de status van een strafonderzoek kan worden geraadpleegd, zowel door de verdachten als de slachtoffers. Ook de betekening van het vonnis en de toedeling van de strafmaat en/of boete zou via deze applicatie verwerkt moeten kunnen worden.

Werkpunten die worden aangeduid om de operationele uitdagingen te tackelen zijn divers. In aansluiting met de discussies die tijdens de rondetafel over *'Wat betekent recherche in een multidisciplinaire omgeving?'* plaatsvonden wordt op het belang gewezen om in te zetten op partnerschappen, en dit om het gebrek aan expertise en specialisatie op te vangen. In het kader van cybercrime kan een gecoördineerde aanpak worden uitgewerkt met financiële instellingen, parketten, het Centrum voor Cybersecurity België (CCB), *Cyber Command* van de Belgische Defensie, kennisinstellingen, etc.

Het opsporen en in beslag nemen van illegale gelden en geldstromen vormt een belangrijk sluitstuk van gerechtelijke onderzoeken. Samenwerking tussen politie, parket, kennisinstellingen en financiële instellingen zal tot kruisbestuiving leiden met een open blik op het toepassen van innovatie zoals AI of *data mining* om een meer doelgerichte aanpak te ontwikkelen. Het werken met vrijwilligers of een reservekader kan op kortere termijn oplossingen bieden om tijdelijk een beroep te doen op expert-boekhouders, IT-specialisten of politiemedewerkers op rust.

Bestuurlijke handhaving kan een sterk wapen vormen in de aanpak van georganiseerde en ondermijnende criminaliteit. Gerechtelijke en bestuurlijke handhaving verdienen een betere afstemming en een geïntegreerde aanpak.

Digitalisering moet een antwoord bieden op het versnipperd gebruik van databanken (PACOS, GES, ...) door recherchediensten. Daarnaast kan de oprichting van een interne talentendatabank het proces steunen om snel en flexibel de noodzakelijke expertise te poolen en in te zetten binnen een netwerkende organisatie. Politiemedewerkers hebben ongetwijfeld talenten die niet zijn gekend of niet worden gebruikt. Daarnaast is voor een integrale en geïntegreerde benadering tevens zicht op externe expertise en kennis noodzakelijk (*'triple helix'*).

Digitalisering ondersteunt de wisselwerking met de parketten en de partners. Zo moet het gebruik van eenzelfde ICT-systeem het mogelijk maken om sneller casegericht te communiceren met het parket naast het wekelijks regulier overleg met de referentiemagistraat.

Tot slot wordt opgemerkt dat rechercheurs vandaag per fenomeen in teams worden ingedeeld (bv. mensenhandel, geweld tegen personen, georganiseerde criminaliteit, ...). In de toekomst is het niet langer wenselijk dat de persoonlijke voorkeur van een rechercheur voor een fenomeen bepaalt welke medewerker welke onderzoeken opvolgt. Teams moeten flexibel worden samengesteld op basis van de vereiste *multiple* expertise die dossiers vragen.

5. Hoe krijgt een mensgerichte recherche invulling in 2030?

Hoe en onder welke vorm zullen leiderschap, selectie, rekrutering, opleiding en trainingen bijdragen tot een organisatie die klaar is voor de toekomstige

uitdagingen in 2030? Welke profielen moeten rekerchediensten vandaag aantrekken om klaar te staan voor de toekomst?

Op basis van de verschillende discussies is het duidelijk dat de politieorganisatie vandaag niet is voorbereid om zich als mensgerichte organisatie in een digitaal tijdperk aan te bieden. Het antwoord op de voor de hand liggende vraag wat voor soort politiemensen we nodig hebben om aan de maatschappelijke uitdagingen en verwachtingen van de burger te voldoen in 2030 blijft vooralsnog blanco. Fundamenteel wetenschappelijke inzichten en relevante praktijkervaring missen connectie om hiermee aan de slag te gaan.

De invulling van de rekerche in 2030 laat zich op basis van de discussies met de deelnemers van de rondetafel samenvatten rond volgende assen: hoe spreken we de juiste kandidaten aan om te solliciteren voor politie? Worden geschikte kandidaten geselecteerd en wat zijn de juiste kandidaten? Hoe blijven medewerkers gemotiveerd?

Tijdens de rondetafels werd de vraag naar voor geschoven of het werken met verschillende functieprofielen nog langer een goede zaak is voor rekerche. Kan een basispolitieopleiding die is ingekanteld in de reguliere BaMa-structuur sociale competenties, beroepsvaardigheden en kennis bijbrengen, waarbij ook rekening wordt gehouden met wetenschappelijke inzichten en kennis? De basisopleiding van de politie kan beter afgestemd worden op de behoeften van de Geïntegreerde Politie als organisatie, die zich op haar beurt moet oriënteren op de behoeften van de bevolking.

De vraag om de ‘juiste collega’s’ gaat in essentie terug tot een beroepsprofiel of -profielen voor rekerche. Het antwoord op deze vraag is niet zo eenvoudig. Bovendien is het onduidelijk of er al een dergelijk beroepsprofiel werd ontwikkeld voor lokale en federale rekerche.

Wat de externe oriëntering betreft ontbreekt een regelmatige evaluatie en reflectie tussen maatschappelijke verwachtingen, organisatiebehoefte van rekerche, de politiescholen en gespecialiseerde opleidingsinstellingen. Anderzijds wordt opgemerkt dat de inhoud van de basispolitieopleiding in de loop der jaren is gegroeid naar aanleiding van specifieke maatschappelijke incidenten. Dit is dus eerder organisch en incidenteel ontwikkeld, zonder een overkoepelende of toekomstgerichte visie.

Een andere uitdaging is dat medewerkers geboeid en gemotiveerd moeten blijven in hun job. Inhoudelijke uitdagingen en een competentiegericht levenslang opleidingsaanbod kan hier zeker toe bijdragen.

In afwachting van de noodzakelijke ontwikkeling naar een talentgerichte organisatie wordt voorgesteld om op korte termijn in te zetten op de oprichting van een kennisplatform. Het burgerpersoneel binnen politie (zogenaamde CALog-kader) bezit competenties, vaardigheden en talent dat vandaag niet is gekend en waarop er bijgevolg geen beroep wordt gedaan om gespecialiseerde kennis in te zetten ter ondersteuning van gerechtelijke onderzoeken. Dit biedt erkentelijkheid en appreciatie voor medewerkers wat naast een pecuniair statuut een belangrijk effect heeft op jobtevredenheid.

Naast de oprichting van een kennisplatform, moet er ook aan een cultuurswitch worden gewerkt. Dossierbeheerders voelen een sterke verantwoordelijkheid en engagement en zijn betrokken bij alle aspecten en details van een dossier. Door de steeds complexere eigenschappen van strafonderzoeken moet dergelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling worden herzien. Een casemanager kan samen met een multidisciplinair team veel meer slagkracht in beweging zetten om strafdossiers sneller tot een einde te brengen met de focus op waarheidsvinding met een maximaal respect voor de herstelfunctie voor slachtoffers.

Tot slot kwamen tijdens de rondetafels de verschillende werkgeneraties aan bod. De digitale veranderingen volgen elkaar sneller op. Zonder de noodzakelijke ondersteuning bestaat het risico dat oudere werkgeneraties niet kunnen volgen waardoor onzekerheid op het werk zal toenemen. Jongere medewerkers bezitten nieuwe digitale vaardigheden en kennis en kunnen zich sneller aanpassen aan veranderingen. Oudere medewerkers zullen extra begeleiding nodig hebben om zich digitaal te blijven ontwikkelen. Welzijn op het werk zal daarbij belangrijker worden om jongere generaties aan de organisatie te blijven binden en tegelijkertijd oudere collega's aan boord te houden.

Door de COVID-crisis heeft telewerk ook zijn intrede gedaan bij politie. Het is onduidelijk in welke mate telewerk, of een hybride werkvorm, zich in de toekomst als volwaardige nieuwe manier van werken aandient. Dit biedt voordelen om de werk-levenbalans te bewaken, kan verplaatsingen naar het werk en mobiliteitsproblemen verlichten. Deze nieuwe werkvormen bieden ook het voordeel dat men sneller en eenvoudiger ad-hoc 'expertisenetwerken' kan organiseren. Anderzijds biedt dit vragen met betrekking tot de groepsdynamiek en collegiale werksfeer.

Autoriteit op basis van anciënniteit en rang staat onder druk, wat voor een hiërarchische politieorganisatie bijkomende uitdagingen stelt. De organisatie ontwikkelt zich steeds meer naar een competentienetwerk. Dit vraagt ook om een andere leiderschapsstijl (faciliterend en inspirerend). Vandaag ontbreekt het aan jobcoaching en talentondersteuning om deze processen vorm te geven. Wordt de verloning gekoppeld aan competenties in plaats van aan functies en anciënniteit? Recherche heeft daarbij ingeboet aan uitstraling. De functie van rechercheur moet worden opgewaardeerd. Vandaag wordt dit vaak geassocieerd met een 'kantschriftendienst'. Rechercheurs verdienen minder in vergelijking met collega's van interventiediensten, waardoor de keuze om via interne mobiliteit binnen een rechercheafdeling tewerkgesteld te worden minder aantrekkelijk is geworden. Een rechtstreekse aanwerving van rechercheurs kan een onderdeel van een oplossing zijn maar vraagt de nodige tijd.

Een mensgerichte invulling moet toelaten om relaties met de bevoegde overheden, interne relaties met collega's en leidinggevenden, met slachtoffers en daders en met de maatschappij in te vullen. De betrokkenheid van het maatschappelijke middenveld als gesprekspartner naast experts uit diverse domeinen, politieonderzoekers, basis- midden- en hoger kader binnen de politie, rechters, magistraten bij de verdere ontwikkeling van de recherche binnen politie is wat we nodig zullen hebben.

6. Hoe ziet de ideale 'organisatie' voor een recherche 2030 eruit? Hoe kan justitie hierbij een futureproof partner zijn?

Welk organisatiemodel draagt bij tot een ideaal evenwicht tussen ondersteunende expertise en opsporing op het terrein, creëert een vrije capaciteit om innovatieve ideeën te testen en te evalueren? Het is duidelijk dat de Belgische Geïntegreerde Politie niet als een geïntegreerde organisatie werkt waardoor er heel wat capaciteit en tijd verloren gaat. Zelfs basistaken zoals het vertalen van wetgeving naar duidelijke richtlijnen voor de praktijk verloopt disfunctioneel. Vele zones en diensten maken elk hun eigen vertaling van nieuwe wetgeving naar instructies. Dit is een verlies van capaciteit en leidt tot verschillende interpretaties. Met alle digitale mogelijkheden moet de organisatie zich beter kunnen organiseren. Ook voor de ontwikkeling van software en digitale processen blijft de reflex vaak om dit intern te ontwikkelen, zelfs als dit voor veiligheidsoplossingen niet nodig blijkt. De vraag

wordt gesteld of dit nog langer de taak van politie is. Bovendien gebeurt dit in gespreide slagorde waardoor er parallelle systemen en oplossingen naast elkaar worden ontwikkeld.

In 2022 werkt de Belgische politie nog met een organisatiestructuur die in 1998 werd uitgetekend. De houdbaarheidsdatum ligt al ver achter ons. De structuur van een nationale centrale directie (DGJ), federale gedeconcentreerde directies en de lokale recherche is achterhaald. Steeds meer gespecialiseerde opdrachten en taken worden vanuit het federale niveau naar de lokale zones toegeschoven. De gespecialiseerde steun brokkelt af op een moment dat criminaliteit complexer wordt en steeds meer een internationale dimensie kent.

Er komt ter sprake of het tussenniveau van FGP's en lokale recherchediensten meer slagkracht kunnen krijgen door samen te smelten in regionale researcheteams. Dit moet meer capaciteit en expertise samenbrengen en via een financiële rationalisatie middelen vrijmaken. De focus mag hierbij niet verloren gaan op lokale criminaliteit, die ook in de toekomst belangrijk blijft. Binnen een dergelijke organisatie kan ruimte worden gecreëerd voor meer specialisatie. Bijzondere 'bureaus' of entiteiten kunnen specialisten samenbrengen op diverse domeinen zoals cybercrime, financiële transacties, fiscalisten en economen, die in de feite de onderzoeken voeren. Gerechtelijke recherchediensten kunnen zich in dat geval meer toeleggen op het rechercheproces. Op basis van de discussies met de deelnemers van de rondetafels werd de organisatiestructuur opnieuw ingevuld:

- Regio Antwerpen als een grootstedelijke regio met een zeehaven.
- Regio Kempen en Limburg (die een gelijkaardige grensproblematiek kennen).
- Regio Mechelen, Leuven Vlaams-Brabant.
- Regio Oost-Vlaanderen.
- Regio West-Vlaanderen.
- Regio Zone Brussel Hoofdstedelijk Gewest.

Lokale politiezones kunnen samen een researchedistrict vormen die een onderdeel is van een researcheregio. Dit zal de concurrentie die vandaag aanwezig is tussen recherchediensten doen afnemen en tot meer optimalisatie van mensen, middelen en expertise leiden. Deze districten moeten weer voorzien in een minimale gelijkwaardige dienstverlening voor de burger. Een dergelijke structuur die is samengesteld uit een nationale recherche en daarnaast regio's of districten moet toelaten om in de toekomst

criminaliteit op drie verschillende niveaus te bestrijden: internationaal en nationaal niveau, regionale (midden-criminaliteit) en lokale criminaliteit.

In de toekomst zal recherche meer projectmatig moeten werken. De indeling van personeelsleden op basis van fenomenen is niet langer te verantwoorden. Rechercheurs zullen daardoor op basis van hun expertise onderzoeken ondersteunen en niet zozeer op basis van hun affiliatie met fenomenen. Dit betekent ook dat persoonlijke voorkeuren voor fenomenen niet langer een indicator kan zijn om personeelsleden in te zetten op onderzoeken.

Wat baat het om een futureproof recherche te hebben als ook onze justitie niet meegaat in deze stroom van versnellingen? Op dit moment gaat heel veel tijd verloren doordat er meerdere vorderingen nodig zijn voordat politie binnen het kader van een gerechtelijk onderzoek acties kan ondernemen. Ook de opdeling van de parketten in kleine afdelingen werkt contraproductief. Een oplossing die naar voor wordt geschoven is geïnspireerd op het Nederlands model waarbij parketmagistraten binnen de recherche worden ingedeeld. Dit kan bijvoorbeeld door wekelijks overleg te plegen om onderzoeken te bespreken. Een dergelijke integratie zorgt voor meer nabijheid waarbij beslissingen sneller worden genomen. Snelrecht kan daar een onderdeel van vormen om snel daders voor te leiden. Tot slot wordt recherche door de technische innovaties steeds meer geconfronteerd met situaties die nog niet wettelijk zijn geregeld. Leiderschap met lef wordt steeds belangrijker. Durven en beslissen kan een voorbode zijn voor wetgeving die naderhand sneller wordt aangepast.

Welke partners kunnen politie ondersteunen met handhavingstaken? De politiefunctie is uitgerust en bevoegd voor het beantwoorden van dringende hulpvragen van burgers en kan daarbij zo nodig geweld gebruiken. Nieuwe vormen van criminaliteit zoals cybercriminaliteit vereisen vaak niet de noodzaak om geweld toe te passen in een strikte zin. Opkomende technologieën zoals de *metaverse* kunnen een nieuwe invulling uitlokken van het geweldsmonopolie in een virtuele wereld. Politie zal zich daarbij niet langer als enige handhaver moeten toeleggen op de bestrijding van cybercrime. Samenwerking met meer gespecialiseerde instellingen zal tot meer slagkracht leiden. In Nederland wordt beroep gedaan op ongeveer 1.500 cybercrime-rechercheurs. Deze groep werkt samen met externe ethische hackers en kan beroep doen op financiële instelling die experten voor 1/5 van hun tijd ter beschikking stelt voor rekerchedoeleinden. Dergelijke voorbeelden kunnen ook in België ingang vinden. Zulke gespecialiseerde

profielen worden steeds moeilijker aangetrokken. Een partnerschap met private instellingen kan deze leemte voor een stuk milderen.

7. **Noodzaak een mondiale ‘goed georganiseerde criminaliteit’ in 2030 een mondiale ‘goede georganiseerde (politie)recherche’?**

Een mondiaal goed georganiseerde recherche zal in staat moeten zijn om twee te onderscheiden niveaus te connecteren. Om een goede informatie-huishouding en informatiepositie te bekomen zal moeten worden ingezet op internationale netwerking. Daarnaast zal het lokale niveau een toenemende rol spelen in het tackelen van georganiseerde criminaliteit door middel van bestuurlijke handhaving en gewapend bestuur. Gerechtelijke en bestuurlijke politietaken zullen daardoor in de toekomst meer met elkaar worden verweven.

Een belangrijke uitdaging is de informatiepositie die recherchediensten innemen. Informatiedeling met buitenlandse politiediensten verloopt nog steeds stroef. Het kanaalkeuzemodel wordt op het terrein als stroef en bureaucratisch ervaren. Een model met informatie-liason bij bevoorrechte partners (bv. Febelfin) kan bijkomende inzichten met betrekking tot netwerken en informatie als ondersteuning van recherchediensten opleveren. Goede afstemming met de buurlanden en Europol meer slagkracht geven moet op korte termijn worden aangepakt. Er wordt een vergelijking gemaakt met OLAF, die ondanks een moeilijke start in enkele Europese landen wel daadkrachtig eigen onderzoeken en onderzoeksdaden kan stellen.

Er zullen bijkomende inspanningen moeten worden geleverd om expertise te laten groeien en daadkrachtig beroep te kunnen doen op internationale netwerken.

Het lokale niveau zal ook in de toekomst een belangrijke partner blijven van een mondiaal georganiseerde recherche. Plaatsen waar georganiseerde criminaliteit connecteert met de bonafide bovenwereld worden vaker geconfronteerd met ondermijnende activiteiten. Vandaag ontbreekt het wettelijk kader om via het zogenaamde gewapend bestuur ondermijnende en georganiseerde criminaliteit te bestrijden. Deze bestuurlijke handhaving zal in de toekomst een belangrijke partner worden in de bestrijding van

mondiaal goed georganiseerde criminaliteit. Administratieve overheidsdiensten kunnen effectiever optreden tegen criminele organisaties en activiteiten. Administratieve boetes kunnen hoog oplopen, de inning verloopt effectief en de reactie wordt door overtreders als straf aangevoeld. Recherchediensten kunnen administratieve partners vanuit hun expertise de sterke arm verlenen en ondersteunen door bijvoorbeeld bij te staan bij huiszoekingen, gsm's uitlezen, telefonietaps voorzien, ...

Er moeten prioriteiten worden gesteld om in de toekomst kennis en middelen doeltreffender in te zetten. Financiële recherche zal steeds meer aan belang winnen. Financiële transacties van criminele middelen verlopen via het buitenland. Op het federaal niveau kan beroep worden gedaan op gespecialiseerde financiële deskundigen. Binnen de lokale rechercheafdelingen is dit niet altijd het geval waardoor financieel Recherchen en een buitgerichte aanpak te weinig worden gebruikt. Een belangrijk euvel is de krapte aan gespecialiseerde profielen. Dit kwam net zoals bij de andere rondetafels meermaals aan bod. Naast de noodzakelijke kennis blijft de samenwerking met partners buiten de Europese Unie vaak een moeilijk verhaal als het neerkomt op het terugvorderen van criminele gelden en opbrengsten. Dit vergt veel capaciteit en tijd wat niet altijd in verhouding staat met de geboekte resultaten.

In omgekeerde richting nemen rechtsverzoeken vanuit het buitenland een belangrijk aandeel van de capaciteit in. Deze verzoeken vallen moeilijk in te plannen in de tijd en wat de inzet betreft maar moeten worden uitgevoerd. Vaak vallen de onderwerpen buiten de prioritaire fenomenen van de Belgische Geïntegreerde Politie en van de lokale politiezone. Deze problematiek dreigt met de toenemende internationalisering van een aantal fenomenen zoals cybercrime in de toekomst groter te worden. Een internationale dimensie moet worden toegevoegd in het capaciteits- en prioriteitenmanagement van de politie en binnen de afstemming met de gerechtelijke overheden.

In de toekomst zal er meer moeten worden ingezet om over de grenzen heen snel en ad hoc *Joint Investigation Teams* (JIT's) samen te stellen – en JIT's die ook de politie overstijgen, met inbreng van externe expertise. Zowel Europol als Eurojust dienen daarbij een belangrijke rol te spelen in het faciliteren van netwerken en JIT's en het inventariseren van internationale expertise.

Niet alleen de crimineel maar ook de burger zal in 2030 een nieuwe positie innemen ten aanzien van de politie. Door de technologische vooruitgang

wordt de burger zelfredzamer zoals nooit tevoren waardoor politie aan belang dreigt in te boeten. Doorgedreven elektronica zal bijvoorbeeld gestolen goederen (fietsen, voertuigen, etc.) traceerbaar maken voor de burger. Slachtoffers van cybercrime zullen zich sneller wenden tot gespecialiseerde diensten of banken die situaties snel kunnen herstellen en vervolgonderzoeken instellen. Politie dreigt met andere woorden overbodig te worden. Burgers zullen snel en kordaat een reactie en opvolging verwachten van politie wil men vermijden dat burgers zichzelf organiseren of naar aanpublieke of private veiligheidsstakeholders begeven om hun zaak en informatie aan te bieden. Gerechtelijke politie dient hier vandaag beter op te anticiperen en samenwerkingsverbanden na te streven met multidisciplinaire stakeholders.

8. Besluit

Op basis van de discussies die plaatsvonden tijdens de rondetafels werden een aantal prioriteiten aangeduid die absoluut noodzakelijk zijn om de recherche voor te bereiden voor de toekomst.

1. Politie moet *een betrouwbaar aanspreekpunt* blijven voor de burger en mag deze positie niet verliezen.
2. Criminaliteit wordt steeds complexer. Recherche 2030 heeft nood aan *gespecialiseerde profielen*. De huidige reguliere werving, selectie en basisopleiding focust op generalisten en biedt een algemene vorming en bereidt ons niet voor op de toekomst. Het aanwervingsproces is ook traag en log, waardoor potentiële profielen afhaken. Gespecialiseerde (rechtstreekse) zij-instroom ontbreekt vandaag als rekruteringskanaal waardoor politie te weinig specialisten aantrekt.
3. *Veiligheidsdiensten* (Lokale en Federale Politie, Defensie, private bewaking, douane en accijnzen, VSSE, OCAD, ...) vissen in dezelfde vijver, terwijl bepaalde profielen *overkoepelend* in de diensten zouden kunnen werken.
4. Het *verzamelen/capteren van data en het analyseren van data* wordt cruciaal. Politie zal zich meer als dataspecialist moeten organiseren, in afstemming met de partners en overheden (inclusief afstemmen processen). Rechercheurs evolueren naar 'rechercheur-analist', met basisvaardigheden wat een eerste exploitatie en (automatische) analyse van data betreft.

5. *Publieke-private samenwerking* wordt noodzakelijk om ad hoc en casegerelateerde expertise in te zetten voor politionele recherche.
6. Belang van *duurzame verbindingen tussen de praktijk en wetenschap* zal nog meer toenemen. Nu vindt dit veel te gefragmenteerd plaats met weinig tot geen integratie van de aanbevelingen in de werkprocessen en het onderwijs.
7. Vandaag gaat er veel aandacht naar criminaliteit van de ‘toekomst’. Maar ‘*klassieke*’ criminaliteit zoals geweldsdelicten, intrafamiliaal geweld, drugsdelicten en mensenhandel zullen nog steeds voorkomen en moeten blijvend aandacht krijgen.
8. We hebben nood aan *een digitale politie* die aanwezig is in de digitale wereld, zoals in de *metaverse*, in de digitale wijk, op digitale burgerplatformen ...

Op lange termijn (2030-2040) moeten volgende maatregelen bijdragen om de recherche te wapenen voor de uitdagingen van de toekomst:

1. De oprichting van een *interne talentendatabank* om snel, flexibel de noodzakelijke expertise te poolen en in te zetten binnen een netwerkende organisatie. Politimedewerkers hebben veel talenten die vandaag door de organisatie niet zijn gekend of niet worden gebruikt. Voor een integrale en geïntegreerde benadering is tevens zicht op externe expertise en kennis noodzakelijk (*‘triple helix’*).
2. *War for talent*: rechtstreekse rekrutering voor recherche moet mogelijk worden gemaakt samen met een degelijk competentie management. Een beperkt kader van operationele rechercheurs kan worden ondersteund door gericht ad hoc inzetten van talenten en expertise binnen een netwerkende organisatie.
3. De recherche moet worden voorzien van *gespecialiseerde kennis*. De inzet van vrijwilligers en via burgerparticipatie (cf. burgeropsporing) kan de krapte op de arbeidsmarkt verlichten.
4. Het belang aan *data* zal toenemen (IoT, *connected cars*, *smart houses*, ...) in onderzoeken. Technologie-neutrale wetgeving moet de inzet van nieuwe technologie voor politionele onderzoeken mogelijk maken. De Camerawet van 21 maart 2018 is een toepasselijk voorbeeld van een technologie-neutrale wetgeving waar werd geopteerd voor een technologisch

neutrale tekst die niet afhankelijk is van permanente technologische evoluties.²⁵

5. Inzetten op *digitalisering* opdat onderzoeksdossiers digitaal kunnen worden afgehandeld, opgevolgd en gemonitord. Dit moet ook bijdragen aan een administratieve vereenvoudiging. Belangrijk is dat justitie hierop aansluit; een proces-verbaal per drager is niet futureproof en achterhaald. Digitaal integraal researchmanagement over de volledige keten (afstemming onderzoek en parketbeleid).
6. Naar het voorbeeld van 'MyFinance' 'MyJustice' oprichten waarbij de status van een strafonderzoek kan worden geraadpleegd.

Op korte termijn kunnen een aantal acties bijdragen om de recherche de weg te laten inslaan richting 2030:

1. Uitrol van *integrale pilootprojecten* die inzetten op slachtoffers van cybercrime. Bv. het project van PZ Leuven dat inzet op natraject cybercrime (cf. inbraken) of PZ Geel dat een proefproject doet om burgerexperts in te zetten voor preventie van cybercrime.
2. 'Plukteams' ingang laten vinden bij alle lokale rechercheafdelingen. Criminelen 'pakken' waar ze het voelen en het '*follow the money*' eindelijk omzetten naar praktische uitvoering (pluk, SUO, ...). Een geïntegreerd traject binnen een nationaal project '*follow the money*' kan een complementaire aanpak introduceren met een duidelijk onderscheid tussen basispluk en gespecialiseerde pluk. Een studie kan de wenselijkheid en de mogelijkheden in kaart brengen van hoe de inbeslaggenomen vermogens (gedeeltelijk) kunnen terugvloeien naar de politie voor middelen.

9. Bronnenlijst

- Egmont Institute. (2022, 4 februari). *Belgian National Security Strategy*. <https://www.egmontinstitute.be/belgian-national-security-strategy/>
- Parl. St. Kamer 2017-2018, nr. 54-2855/001, 10-11.

²⁵ Parl. St. Kamer 2017-2018, nr. 54-2855/001, 10-11.

Technologie: technologiegestuurde politie of politiegestuurde technologie?²⁶

1. Inleiding

Technologie als thema kan uiteraard niet ontbreken in een boek over de toekomst van de politie. In dit hoofdstuk focussen we op de manier waarop de politie gebruik kan maken van technologie om adequaat te reageren op de uitdagingen van de toekomst. Wat de timing van de horizon betreft, hebben we ons gepermitterd om die wat verder te leggen dan 2030 en ook al richting 2040 te kijken. Sommige technologische innovaties zullen zich immers pas tegen dan manifesteren, terwijl we van een vooruitziende politie kunnen verwachten dat die zich daar nu al op voorbereidt.

Bij die analyse zullen we inzoomen op de operationele politieambtenaar. Uiteraard komen daarbij ook de ondersteunende processen (bv. de meldkamer van de toekomst, artificiële intelligentie, *predictive policing*,...) aan bod, maar enkel in de mate dat ze een impact hebben op de operationele politieambtenaar. Om te concretiseren wat een operationele politieambtenaar is, wordt gefocust op zes van de huidige basisfunctionaliteiten: verkeer, interventie, wijk, openbare ordehandhaving, slachtofferbejegening en onthaal (recherche wordt immers in een apart hoofdstuk behandeld). Aan de deelnemers van de discussies (zie verder) werden bij elk van die functionaliteiten drie vragen gesteld. Ten eerste werd aan deelnemers gevraagd om, tegen de achtergrond van een breder beeld over verwachte trends in de samenleving,²⁷ te schetsen hoe elk van deze basisfunctionaliteiten eruit zou zien in 2030-2040. Ten tweede werd gevraagd om te reflecteren over techno-

²⁶ Jeroen Maesschalck, Marleen Easton, Jean-Louis Dalle en Kurt Vermeersch.

²⁷ Ter voorbereiding van de rondetafelgesprekken werd daarvoor inspiratie gezocht in een rapport van het *College of Policing* uit 2020: *Policing in England and Wales. Future operating environment 2040*. <https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2020-08/Future-Operating-Environment-2040-Part1-Trends.pdf>

logieën die politieambtenaren zouden kunnen ondersteunen in het uitoefenen van die functionaliteit. Ten derde werd ook gevraagd naar mogelijke gevolgen en risico's van de toepassing van die technologieën. Onze taak in deze bijdrage is om de rijkdom van die verschillende visies weer te geven. Wat hier geformuleerd wordt, reflecteert dus niet noodzakelijk onze eigen mening. We namen wel de vrijheid om de vele ideeën en opinies zelf in te delen en in een verhaal te proberen gieten. Bovendien hebben we hier en daar wat moeten selecteren. De bijdrage focust namelijk op twee soorten informatie: inzichten die vaak terugkwamen en waarover dus brede consensus bestond enerzijds en inzichten waarover de meningen erg uiteenliepen anderzijds. Inzichten die maar een keer werden vermeld of waarover geen echt debat bestond, worden hier dus niet gerapporteerd.

Het is belangrijk vooraf op te merken dat aan de deelnemers werd gevraagd om zo innovatief mogelijk te denken. Het concept 'technologie' werd heel breed ingevuld en het was de bedoeling om zo open mogelijk na te denken over de oplossingen die technologie zou kunnen bieden. Daarbij werden de deelnemers expliciet uitgenodigd om zich in hun creativiteit niet te laten hinderen door de huidige stand van de wetgeving of door budgettaire beperkingen, maar enkel door de basisprincipes van de rechtstaat. Zoals zal blijken, worden dus heel wat voorstellen geformuleerd (bv. in verband met gezichtsherkenning of AI) die niet alleen niet conform zijn met de huidige Europese wetgeving, maar ook met plannen die nu voorliggen voor nieuwe wetgeving.

De inhoud van dit hoofdstuk is dus het resultaat van een uitgebreide bevraging in verschillende rondes die aangestuurd werd door een projectgroep.²⁸ In een eerste ronde organiseerden we drie brainstormsessies met een klankbordgroep van experts inzake politie en technologie.²⁹ In een tweede ronde organiseerden we vier brainstormsessies met in totaal 49 aspirant-hoofdinspecteurs van politie in opleiding aan de West-Vlaamse Politie-school, tijdens hun bezoek aan SICAD West-Vlaanderen.³⁰ In de laatste ronde hielden we een rondetafelconferentie in de reeks 'Food for Thought' in het Provinciehuis in Brugge met een 55-tal deelnemers onder begeleiding

²⁸ Leden van de projectgroep waren, naast de auteurs van dit hoofdstuk, ook Jasper De Paepe, Lore Rooseleers en Valerie Vervaenen.

²⁹ De deelnemers aan de klankbordgroep waren, naast de leden van de projectgroep: Chris Bombeke, Bert Bruggemans, Jelle Cotemans, Marjolein Delplace, Evelien De Pauw, Roeland De Vulder, Kris D'hoore, Reinout Genbrugge, Bruno Havermans, Wim Liekens, Geert Smet, Anke Stakenborg, Sofie Senesael, Maarten Torfs, Donatella Van Biervliet, Rosamunde Van Brakel en Tim Vervae. De brainstormsessies gingen door op 2 september 2021, 25 november 2021 en 25 januari 2022.

³⁰ Deze sessies gingen door op 22 en 28 maart 2022.

van vijf moderatoren.³¹ Van al deze gesprekken werden verslagen opgesteld.³² Voorliggend hoofdstuk is dus wel neergepend door de vier auteurs, maar is het resultaat van het (denk)werk van veel meer mensen. We willen dit hoofdstuk dan ook niet beginnen zonder een oprechte bedanking aan iedereen die mee heeft gewerkt aan de voorbereiding van dit hoofdstuk: de andere leden van de projectgroep voor hun vele ideeën en hulp bij de organisatie, de vele deelnemers (aan de klankbordgroepbesprekingen, de bijeenkomst van de hoofdinspecteurs in opleiding en de rondetafels) voor de generositeit waarmee ze hun ideeën deelden, de moderatoren voor hun uitstekende begeleiding van de rondetafels, de medewerkers van het CPS voor de praktische ondersteuning en uiteraard de notulisten voor de analytisch sterke verslagen. Voorliggend hoofdstuk is een poging om die verslagen (in totaal ruim 80 pagina's tekst) samen te vatten.

Hoewel de besprekingen gestructureerd waren rond de zes hogervermelde functionaliteiten, waren er ook heel wat transversale thema's die aan bod kwamen bij al die besprekingen. Om herhaling te vermijden worden die in een eerste paragraaf besproken. In een tweede paragraaf bespreken we dan inzichten die specifiek zijn voor de zes functionaliteiten, waarbij we eerst ingaan op de vraag hoe die functionaliteit er zal uitzien in 2040 en vervolgens op de vraag hoe technologie de uitvoering van die functionaliteit kan ondersteunen.³³ Daar waar die eerste twee paragrafen dus gericht zijn op de verre toekomst, wordt de blik in de derde paragraaf gericht op de onmiddellijke toekomst: wat moet er nu gebeuren om de politie voor te bereiden op die verre toekomst? Het hoofdstuk rondt af met enkele algemene reflecties in het besluit.

2. Transversale thema's

Zoals kon worden verwacht, waren er nogal wat thema's die geregeld terugkwamen bij de bespreking van de verschillende functionaliteiten. Deze worden eerst hier in algemene zin toegelicht. Bij de bespreking van de functionaliteiten zal dan geregeld naar deze algemene bespreking worden terugverwezen.

³¹ De moderatoren waren: Evelien De Pauw, Sofie Senesael, Geert Smet, Anke Stakenborg en Kurt Vermeersch.

³² De verslagnemers in deze verschillende rondes waren: Jelle Cotemans, Wendy Coene, Jasper De Paepe, Lore Rooseleers, Donatella Van Biervliet en Valerie Vervaenen.

³³ De antwoorden op de derde vraag ('*Wat zijn de gevolgen en risico's?*') worden niet apart besproken maar komen aan bod in paragrafen 1 of 2 waar dat relevant is.

2.1. Toenemende informatie en de verwachting dat de politie ‘er iets mee doet’

Een terugkerend thema betreft de enorme toename aan, ook voor de politie, beschikbare **informatie**. Het gaat dan om informatie die de politie zelf verzamelt (bv. ANPR), die door partners van de politie wordt verzameld (bv. verkeersmeetpunten in het kader van ‘smart city’), die rechtstreeks aan de politie wordt doorgegeven (bv. melding van burgers via sociale media of automatische *call-taking* met spraakherkenning) of die als *open source* online beschikbaar is (bv. socialemediaposts).

Dit creëert heel wat mogelijkheden, maar ook uitdagingen. Van de politie zal steeds meer verwacht worden dat ze de beschikbare informatie **monitort en er iets mee doet**. De vrees voor het verwijt ‘*de politie wist het en heeft er niets mee gedaan*’ kwam geregeld terug tijdens de gesprekken. Als burgers inderdaad het gevoel hebben dat de politie alles weet, dan zullen zij ook verwachten dat de politie op alles reageert en als die dat niet doet, kan dat een ernstige bedreiging vormen voor de legitimiteit van de politie. Het zal dus een grote uitdaging betekenen voor de politie om op een intelligente manier de informatie te verwerken en er niet door te worden overspoeld. Bovendien zal meer dan nu bewuster **moeten worden gekozen om bepaalde zaken niet te doen**. Men zou dan bijvoorbeeld direct (zonder een voorafgaande fysieke politie-interventie) kunnen doorverwijzen naar andere actoren zoals hulpverleners (bv. voor psychosociale hulp), private (bewakings)bedrijven, banken (bv. bij online fraude) of de gemeente (bv. in het geval van sluikstorten of een overhangende tak voor een verkeersbord). Dit zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren in een multidisciplinaire meldkamer of via automatische systemen van doorverwijzing.

Tegelijk zal de politie de **verwachtingen** inzake responsiviteit ook moeten **temperen** op basis van duidelijke communicatie. Trouwens, ook vanuit de samenleving zullen terecht vragen komen over wat we op dit vlak van de politie verwachten. Een fenomeen dat nu al speelt, is dat van incidenten (vechtpartijen, zelfdoding) die vooraf zijn aangekondigd op sociale media. Verwachten we van de politie dat ze dit soort online content permanent monitort met het oog op preventie? Zo ja, waar liggen dan de grenzen van die monitoring, wanneer zien we dit als te intrusief? Zo nee, wie moet die monitoring dan wel doen?

2.2. De ondersteunende én beperkende impact van technologie op besluitvorming

Doordat de politie steeds meer informatie krijgt, zal die ook moeten worden verwerkt en omgezet in aanbevelingen en instructies voor de operationele politieambtenaren op het terrein. Een deel van die verwerking zal nog door mensen gebeuren, maar zij zullen steeds meer ondersteund worden door technologie en in het bijzonder door de inzet van artificiële intelligentie (AI). Een bekend voorbeeld hiervan is *predictive policing*: het voorspellen van criminaliteit en andere fenomenen op basis van data uit het verleden.

Uit de gesprekken bleek hier en daar optimisme over deze mogelijkheden. Artificiële intelligentie zou meer, betere en snellere informatie kunnen bieden en zo de kwaliteit van de besluitvorming kunnen verbeteren. Tegelijk was er ook heel wat bezorgdheid dat het de **discretionaire ruimte** van operationele politieambtenaren juist zou **inperken**. Dat leidde dan tot zorgen over de impact daarvan op hun motivatie en arbeidsvreugde. Politieambtenaren zouden steeds meer uitvoerder worden van opdrachten en als ‘robotten’ lijstjes moeten afwerken. Dit alles zou niet alleen demotiverend zijn, maar impliceert ook risico's in de kwaliteit van de besluitvorming. Er kunnen *biases* sluipen in de suggesties die op basis van data gegenereerd zijn. Bovendien kan een gewoonte om op te computer te vertrouwen ervoor zorgen dat bij nieuwe of uitzonderlijke situaties geen aangepaste beslissingen worden genomen.

Een andere bezorgdheid bij al die AI-ondersteunde besluitvorming betreft de **democratische controle**. Als beslissingen in de backoffice (bv. een risicoanalyse) of op het terrein gebeuren op basis van artificiële intelligentie, wie zal verantwoording moeten afleggen als het fout gaat? Er lijkt in elk geval wel een brede consensus dat de uiteindelijke beslissing wel door een mens moet worden genomen en dat de technologie steeds slechts een ondersteunende rol moet vervullen. De vraag is natuurlijk wel in hoeverre mensen willen en kunnen afwijken van adviezen die automatisch gegenereerd zijn. Het volgen van de computer lijkt immers de veilige optie.

Een laatste zorg betreft de **kwetsbaarheid** die geïnstalleerd wordt door besluitvorming grotendeels te baseren op AI en andere technologie. Die ondersteuning kan immers wegvallen of verstoord worden door bijvoorbeeld hacking, stroomuitval of gelijkaardige problemen. Politieambtenaren die volledig ingesteld zijn op informatie die gepusht wordt, kunnen dan heel

hulpeloos worden, waardoor de dienstverlening op deze cruciale momenten verzwakt of zelfs ondermijnd wordt.

2.3. Impact van technologie op grondrechten van burgers

Tijdens de gesprekken kwamen ook de klassieke bezorgdheden terug over de impact van allerlei technologische innovaties op de grondrechten van burgers. Het thema dat, o.m. omwille van de Algemene Verordening Gegevensbescherming, vandaag de meeste aandacht krijgt is dat van de **privacy**. Maar privacy is maar één van de rechten die beïnvloed kunnen worden door technologie.

Ook andere democratische rechten, zoals de vrijheid van vergadering en dus het **recht om te betogen** kunnen onder druk komen door gebruik van technologie. Die bezorgdheid is evident voor individuele maatregelen voor potentieel gewelddadige betogers, zoals een digitaal gemonitord plaatsverbod of het volgen van individuen via drones (zie verder). Naarmate dat technologisch makkelijker wordt, zal het steeds belangrijker zijn om de proportionaliteit daarvan in de gaten te houden. Maar het kan ook gaan om subtielere *'chilling'* effecten, die zich voordoen wanneer burgers een zekere terughoudendheid voelen omdat ze weten dat ze gefilmd en geregistreerd zullen worden.

Een andere bezorgdheid die vaak terugkomt, betreft risico's op **ongelijke behandeling van burgers**. Die neemt verschillende vormen aan. De eerste zorg betreft de **verschillen in digitale geletterdheid** binnen de bevolking. De groeiende digitalisering dreigt ervoor te zorgen dat burgers die digitaal on- of laaggeletterd zijn of die niet de middelen hebben om de juiste digitale tools aan te schaffen een minder goede politiezorg krijgen. Het zal dus nodig blijven om naast de vele digitale communicatiekanalen ook alternatieven te blijven aanbieden voor wie digitaal ongeletterd is.

De tweede zorg betreft mogelijke **biases of vertekeningen in de besluitvorming**. Als besluitvorming in de politie door AI gestuurd wordt, dan impliceert dit ook dat *biases* in de bestaande data (bijvoorbeeld ten nadele van bepaalde bevolkingsgroepen) ook zullen terugkomen in die besluitvorming, met ongelijke behandeling als gevolg. Dit is een evident risico bij *predictive policing*, waarbij men criminaliteit wil voorspelen en zo voorkomen. Maar het kan ook bijvoorbeeld een rol spelen bij monitoring van sociale media in functie van openbare orde. Taalgebruik in een bepaalde subcultuur kan door

AI verkeerdelijk als problematisch worden geduid waardoor groepen van burgers onterecht gevisieerd worden met alle risico's van dien voor gelijke behandeling en legitimiteit van de politie.

2.4. De rol van fysieke politieambtenaren op het terrein

Een steeds terugkerende vraag was die naar de rol van fysieke politieambtenaren en dus van echt menselijk *face-to-face* contact met burgers.

Het is evident dat er heel wat **alternatieven** zullen komen voor **de klassieke interventie van een fysieke politieambtenaar**. Zo kan een incident op afstand worden afgehandeld via livestreaming met de gsm van een aanwezige burger of op basis van opgenomen beelden. Men zou, bijvoorbeeld bij een oproep over verdachte handelingen, systematisch eerst een drone kunnen sturen en dan pas op basis van die beelden beslissen of een interventie nodig is. Die beslissing kan bovendien digitaal ondersteund worden, bijvoorbeeld als een door AI ondersteunde drone in staat is om de emotionele toestand van de aanwezigen te lezen. Een drone met spraaktechnologie zou het incident zelfs helemaal zelf kunnen afhandelen. Men zou ook avatars kunnen inzetten. Deze zullen er steeds realistischer uitzien en zullen dankzij spraaktechnologie ook steeds realistischer praten. Ook zij, zo verwachten sommigen, zullen steeds beter worden in het lezen van menselijke emoties en bovendien: *'een avatar is altijd goedgezind'*. Avatars zouden dus bijvoorbeeld verhoren kunnen afnemen of bepaalde types van interventies kunnen afhandelen.

Veel deelnemers **nuanceerden** echter dit enthousiasme over de vervanging van fysieke politieambtenaren door technologie. Zo wijst men erop dat contact met een politieambtenaar een belangrijk alternatief kan zijn voor burgers die digitaal on- of laaggeletterd zijn (zie hoger). Er blijven ook nogal wat interventies waar wel een fysieke tussenkomst nodig is. Trouwens, zelfs bijvoorbeeld bij een incident van cybercrime, waar een volledige online afhandeling evident lijkt, is dat misschien toch niet altijd zo. Mensen kunnen diepgeraakt zijn en een *face-to-face* contact met een politieambtenaar kan daarbij wel een verschil maken en bovendien ook een ander soort informatie (bv. over een achterliggende problematiek) opleveren. Meer algemeen werd vaak gewezen op het belang van *face-to-face* contact voor het verzamelen van inlichtingen, soms omschreven als 'HUMINT' of 'Human Intelligence'. *Face-to-face* contact kan bovendien helpen om de aanpak van de politie toe te lichten en zo de legitimiteit van de politie te versterken. Dat zal

nodig zijn, want veel technologische innovaties kunnen tot misverstanden leiden. Als, bijvoorbeeld, burgers de indruk hebben dat de politie heel veel weet, dan zullen die steeds minder begrijpen waarom de politie niet tussenkomt. Een gesprek van mens tot mens tussen een politieambtenaar en een burger kan die frustratie helpen verlichten en dus de legitimiteit van de politie ondersteunen.

2.5. Vereiste competenties van politieambtenaren

Wat de vereiste competenties van politieambtenaren betreft, gingen de meningen in twee richtingen, al sluiten die elkaar niet uit.

Enerzijds lijkt het evident dat politieambtenaren steeds **meer digitale expertise** nodig zullen hebben. Ze moeten immers de vele nieuwe fenomenen van digitale criminaliteit begrijpen om er adequaat op te kunnen reageren. Ze moeten ook vlot en tegelijk kritisch kunnen omgaan met de vele technologische hulpmiddelen die ze krijgen, bijvoorbeeld ter ondersteuning van hun besluitvorming.

Anderzijds zijn er, net omwille van de toenemende digitalisering, redenen om te denken dat de meerwaarde van de politieambtenaar juist ligt in **typisch menselijke vaardigheden** en dat dus zeker niet elke politieambtenaar een expert moet zijn in digitale technologie. De afhandeling van een verkeersongeval met een zelfrijdende auto is natuurlijk grotendeels digitaal, maar dit kan door de politieambtenaar gebeuren op een manier die juist niet veel technische expertise vergt. Met een gebruiksvriendelijke app (of een behulpzame avatar) en intelligente drone-camera's die de situatie registreren en analyseren, kan dit mogelijk juist heel eenvoudig zijn. De meerwaarde van de politieambtenaar is hier misschien juist slachtofferbejegening of conflictbemiddeling in gewoon *face-to-face* intermenselijk contact. Tegelijk lijkt ook hier een minimale technische kennis noodzakelijk om voldoende kritisch te blijven tegenover de technologie en er niet al te afhankelijk van te worden. Zeker als gebruik wordt gemaakt van via automatisch gegenereerde AI-informatie, blijft het belangrijk dat politieambtenaren die informatie kritisch kunnen analyseren en begrijpen waar *biases* of andere problemen kunnen opduiken.

2.6. Samenwerking met de privésector

Doorheen de gesprekken kwamen er heel wat ideeën over samenwerking met het bedrijfsleven, maar ook heel wat bezorgdheden. Daarbij gaat het in de eerste plaats over bedrijven die **technologie ontwikkelen en aanbieden aan de politie**. Er werd vaak gewezen op de nood aan en de voordelen van nauwe samenwerking bij de ontwikkeling van innovatie. Kennis delen over innovatie heeft voor beide sectoren voordelen van diverse aard zoals het kunnen verderbouwen op elkaars inzichten en het uitwisselen van goede praktijken. Tegelijk werd hier ook gewezen op het risico van **afhankelijkheid**. Die kan de overheid ernstig in de problemen brengen, bijvoorbeeld wanneer die bedrijven geen goede kwaliteit leveren, in handen komen van onbetrouwbare buitenlandse eigenaars, zelf gehackt worden of eenzijdig hun prijzen verhogen. De overheid moet dus haar risico spreiden over verschillende partners en voldoende controle houden op deze partners en hun beveiliging.

Ten tweede werd heel vaak vastgesteld dat de politie voor veel toepassingen **data** nodig zal hebben die in handen zijn van bedrijven. Daarbij gaat het uiteraard om **internetbedrijven**, zowel de megaspelers (Google, Amazon, Apple, Meta, Microsoft) als vele andere bedrijven (bv. de rol van Waze in het beheer van het verkeer). Ook de **telecomoperatoren** zullen een belangrijke partner blijven. Hier rijst uiteraard de vraag in hoeverre de overheid, en dus de politie, op een dwingende manier informatie kan opvragen (zie verder).

Ten derde kan met bedrijven samengewerkt worden om de taak van de politie te verlichten. Hierbij kan bijvoorbeeld aan **banken** worden gedacht. Zo zou bijvoorbeeld bij *phishing* de bank het gestolen bedrag meteen kunnen terugstorten, zonder interventie van de politie. Maar de meest voor de hand liggende partners komen uiteraard uit de sector van de **private veiligheid**. Toezichtspatrouilles van private bewakingsagenten zouden nog veel actiever dan nu informatie kunnen doorgeven aan de politie en omgekeerd zouden zij ook een deel van het operationele werk kunnen doen dat nu door de publieke politie gebeurt. Dit kan op een structurele manier georganiseerd worden, maar het zou ook sluipend *de facto* kunnen gebeuren. Als een overbelaste politie er niet meer in slaagt om basistaken te vervullen (bv. het creëren van een veiligheidsgevoel door zichtbare aanwezigheid op straat) bestaat de kans dat burgers zelf die (subjectieve) veiligheid zullen kopen door private beveiligingsagenten te betalen. Dit creëert natuurlijk een ongelijkheid ten nadele van wie hier niet voor kan betalen. Door deze praktijk

mist de politie ook kansen om vertrouwen op te bouwen bij burgers en informatie te verzamelen. Door het uit handen geven van data, bijvoorbeeld inzake verkeersinbreuken, mist de politie bovendien mogelijk ook het overzicht en dus ook kansen om data aan elkaar te koppelen.

2.7. Samenwerking met publieke sector, tertiaire sector en burgers

Tijdens de gesprekken werd ook geregeld gewezen op het belang van en mogelijkheden tot samenwerking met andere partners dan het bedrijfsleven of de gerechtelijke en bestuurlijke overheden.

Daarbij werd in de eerste plaats gedacht aan andere hulpverleners. Zo een samenwerking kan heel intensief zijn. Zo kan men op het niveau van een buurt verschillende dienstverleners huisvesten in één lokaal, samen met de politie. Er werd ook gedacht aan voertuigen waarin tegelijk een politieambtenaar, brandweer en (para)medicus zit voor gezamenlijke opdrachten. Men kan samenwerking ook zien als een manier om de werklast voor politie te verlichten. Zo werd bij sommige taken, zoals slachtofferbejegening, geregeld de vraag geopperd of deze niet beter vervuld worden door zorgverleners dan door operationele politieambtenaren.

Afen toe werd ook gewezen op de mogelijkheid om nauwer samen te werken met **burgers**. Ook zij beschikken immers steeds meer over data (bv. verzameld via deurbelcamera's) waar de politie mogelijk in geïnteresseerd is. Aan burgers kan ook gevraagd worden om, zoals nu trouwens al gebeurt, actief een rol te spelen, door bijvoorbeeld online misbruik te melden. Tegelijk kan dit natuurlijk ook tot valse beschuldigen leiden en/of misbruikt worden voor afrekeningen. De politie moet dus voldoende controle blijven houden over de manier waarop daarop gereageerd wordt. Meer algemeen valt te verwachten dat er veel meer online burgerinitiatieven zullen komen en de vraag zal zijn hoeveel de overheid en dus de politie moet investeren om die onder controle te krijgen. Het zal trouwens ook interessant zijn om te zien hoe die nieuwe initiatieven zich zullen verhouden tot de bestaande buurtinformatienetwerken.

3. Functionaliteiten

3.1. Functionaliteit ‘interventie’

3.1.1. Context

De deelnemers verwachten dat heel wat types **interventies** waaraan nu nog veel tijd besteed wordt veel **minder belangrijk** zullen worden in de toekomst. Zo zullen camera’s en andere technopreventieve maatregelen woninginbraken verder doen blijven dalen. Politieambtenaren zullen daarentegen wel veel tijd besteden aan **nieuwere fenomenen**. Deze kunnen zich voordoen in de fysieke wereld (bv. aanvallen met drones) of online (bv. oplichting met bitcoins, sextortion). Het kan ook gaan om online activiteit met reële gevolgen in de fysieke wereld, bijvoorbeeld bij online pesterijen die tot zelfdoding leiden, of bij het gebruik van wapens die via 3D-printers zijn geproduceerd. Door innovaties als *metaverse* zal de grens tussen de fysieke en de online wereld ook steeds meer vervagen. Wanneer een online avatar wordt beroofd of aangerand in de virtuele wereld kan dat leiden tot klachten bij de politie.

Hoe onmiskenbaar de digitalisering van de samenleving ook zal zijn, er zullen ook altijd **fenomenen blijven die fysieke interventies blijven vereisen**: interpersoonlijk fysiek geweld, zelfmoord(pogingen), openbare dronkenschap, etc. Het gaat overigens niet alleen over criminele fenomenen. Ook in 2040 zullen er wellicht nog runderen ontsnappen. Door toenemende individualisering en eenpersoonsgezinnen, kan ook de eenzaamheid toenemen en bestaat de kans dat mensen juist behoefte hebben aan contact met een echte politieambtenaar, ook als ze de vaardigheden hebben om de politie langs digitale weg te contacteren. De politie is immers 24/7 bereikbaar voor burgers.

Een of andere vorm van fysieke patrouilles zal dus wellicht blijven bestaan. Een specifieke vraag die daarbij rijst, is de vraag naar de wenselijkheid van de **‘vrije patrouilles’**, waarbij politieambtenaren zelf beslissen waar ze kunnen rijden. Nogal wat deelnemers zien het aandeel hiervan sterk verminderen omdat zij verwachten dat via *predictive policing* steeds meer voorspeld kan worden waar problemen zich voordoen en omdat ze verwachten dat (intelligente) camera’s (die bv. hulpgeroep kunnen registreren) en sensoren in de praktijk de observaties zullen doen. Tegelijk wordt ook gewezen op de hoger

reeds aangegeven nadelen hiervan: vertekeningen in de data waarop *predictive policing* zich baseert, negatieve impact op de motivatie van politieambtenaren, minder zichtbare politie, enz.

Er werd ook vaak gesproken over **politieaanwezigheid in de onlinewereld** om te screenen op online misdrijven of online activiteiten die tot offline misdrijven kunnen leiden. Het is wel zo dat als de politie op die manier ‘online patrouilleert’ of als het ware een online politiecommissariaat installeert, dit ook de verwachting creëert dat de politie tussenkomt bij incidenten en de vraag is of ze dat aankan. Op dit moment zijn het trouwens voor een groot deel de bedrijven zelf die reguleren en de vraag is of de overheid (en dus de politie) die taak moet en kan opeisen.

3.1.2. Technologische mogelijkheden

Veel deelnemers gaan ervan uit dat de technologie heel wat **administratief werk zal wegnemen**. Men ziet in elk geval een eind aan het fysieke notaboekje of de papieren formulieren die nadien overgetypt moesten worden. Pv’s zouden digitaal opgesteld worden, met nog veel meer invulmogelijkheden en automatisch bijgevoegde informatie (bv. van bodycam, drones, ...) dan de huidige Focus-app³⁴ biedt. Ook informatie voor burgers zou meteen ter sprake in alle noodzakelijke talen ter beschikking kunnen zijn.

De politie zou ook meer **digitale hulpmiddelen** hebben, zoals het veel frequenter gebruik van drones, bodycams en andere camera’s die bovendien versterkt kunnen worden met bijkomende technologieën zoals gezichtsherkenning, spraakherkenning of nummerplaatherkenning. Ze zouden bijvoorbeeld ook automatisch beelden kunnen omzetten in schetsen of met de hulp van AI de situatie kunnen helpen lezen en aan de interventie-inspecteur relevante wetgeving suggereren. Men dacht ook aan kogelvrije vesten met sensoren die kunnen waarschuwen voor gevaar. Qua wapenuitrusting dacht men, naast de taser, ook aan technologie om elektrische toestellen in een perimeter uit te schakelen of aan bewapende drones.

Technologie kan ook helpen bij het reduceren van de *information overload* en, meer algemeen, ervoor zorgen dat **politieambtenaren op het terrein exact die informatie krijgen die ze nodig hebben op het moment dat ze die nodig hebben en in een toegankelijk format**. De backoffice moet daarvoor het

³⁴ De app Focus@GPI laat politieambtenaren op het terrein toe om zelf verschillende databanken tegelijk te consulteren, realtime informatie over incidenten te verkrijgen, snel een proces-verbaal op te stellen, etc.

filterwerk doen. Opdat die dat zou kunnen doen, zal ook die backoffice technologische ondersteuning nodig hebben. Zo zal bijvoorbeeld de aansturing en ondersteuning vanuit de dispatching veel meer gestuurd worden door technologie en in het bijzonder door AI. Technologie kan bijvoorbeeld helpen om meervoudige meldingen van hetzelfde incident te detecteren (zodat wordt vermeden dat onnodig meerdere ploegen worden gestuurd) of om online incidenten te koppelen (bv. burgers die op dezelfde *phishing*-mail hebben gereageerd). Dat gebeurt dan uiteraard best op nationaal en uiteindelijk op internationaal niveau. Technologie kan ook helpen om, in ondersteuning van de ploegen op het terrein, in realtime camerabeelden te analyseren om bijvoorbeeld daders te identificeren. AI kan ook helpen om relevante informatie uit te filteren en te pushen naar ploegen op het terrein. Het kan dan gaan om op dat moment relevante informatie uit databanken zoals foto's van verdachten, gegevens over locaties of voertuigen, grondplannen, informatie over aanwezigheid van gevaarlijke producten, ... Maar het kan ook gaan om realtime informatie over gelijktijdige acties of incidenten, zoals een gelijktijdige controle door een andere ploeg van de mogelijke dader. Apps als Focus, waarop politieambtenaren zelf informatie opzoeken, zouden dan steeds minder nodig zijn bij dringende interventies omdat politieambtenaren automatisch de informatie krijgen die ze nodig hebben. AI kan ook helpen om automatische dreigingsanalyses uit te voeren op informatie die de politie ontvangt via haar onlinekanalen voor aangifte of via automatische *call-taking* met spraakherkenningssoftware of op informatie die de politie monitort (bv. op sociale media). De meest alarmerende aangiftes of *posts* zouden dan via automatische tekstanalyse zo snel mogelijk onder de aandacht van de dispatcher gebracht kunnen worden. Ook hier kwam de discussie terug over de verhouding tussen AI en menselijke tussenkomst. Sommigen hopen dat heel wat informatie gewoon automatisch gepusht kan worden naar de operationele politieambtenaar. Anderen benadrukken dat er (meestal) nog een menselijke tussenkomst nodig zal zijn van een dispatcher voor de informatie wordt doorgestuurd. Over het vaak terugkerende punt dat enkel die informatie die echt nuttig is, moet worden doorgestuurd, bestond wel een brede consensus. Tot slot kunnen we nog opmerken dat er creatief gebrainstormd werd over de **vorm waarin** de informatie ter beschikking kan worden gesteld van politieambtenaren op het terrein: (een combinatie van) gsm, tablet, bril, autoruit, oortje, pratende avatar, ...

Bij al het enthousiasme over de vele informatie die kan worden doorgestuurd naar de politieambtenaar op het terrein rezen ook **bezorgdheden** over de impact daarvan op de *face-to-face* interacties met burgers. In het algemeen rees de vraag of deze meer gestructureerde, datagedreven aansturing van ploegen de tijdsdruk op politieambtenaren nog kunnen verhogen en daardoor de tijd voor kwaliteitsvolle *face-to-face* interacties verminderen. Meer concreet rees ook de vraag of deze informatie de politie niet te veel zou afleiden, waardoor die letterlijk minder *face-to-face* contact zou hebben met de burger. Daarom zal goed nagedacht moeten worden over wanneer de informatie wordt aangeboden (bv. vooral bij het aanrijden) en misschien over een nieuwe rolverdeling tussen politieambtenaren op het terrein (bv. een rol ‘informatieverwerker’ naar analogie met de rol ‘beveiliging-controleur’). Het is ook aangewezen om aan politieambtenaren zelf een zekere keuze te geven over welke informatie zij wanneer ontvangen, op voorwaarde dat dat op een gebruiksvriendelijke manier kan (bv. via gesproken commando’s).

3.2. Functionaliteit ‘openbare ordehandhaving’

3.2.1. Context

Uiteraard gaat ordehandhaving over meer dan het beheer van betogingen, maar de discussies focusten zich toch vooral daarop. Veel inzichten daaruit zijn natuurlijk ook relevant voor andere volkstoelopen of manifestaties. Veel deelnemers bevestigden het algemeen uitgangspunt dat het de taak moet zijn van de politie om het recht op vreedzaam protest te garanderen en de strategie om zoveel mogelijk te de-escaleren en zo weinig mogelijk fysiek geweld te gebruiken.

De deelnemers zien veel redenen om te denken dat **protesten zullen toenemen**: groeiende ongelijkheid, klimaatopwarming, politieke polarisatie, impact van politieke gebeurtenissen elders door globalisering, etc. Door het groeiend gebruik van algoritmes krijgen mensen steeds meer individueel aangepaste informatie, waardoor ze snel in een informatietunnel kunnen terechtkomen en bijvoorbeeld geen geloof meer hechten aan informatie van de overheid of die zelfs niet meer te zien krijgen. Protesten zullen trouwens niet alleen toenemen. De aard ervan zal ook veranderen. Vooral door sociale media zijn protesten minder voorspelbaar, minder controleerbaar en mobieler. De dynamiek gaat veel sneller en de politie zal dus ook veel

sneller moeten monitoren en reageren. Betogingen kunnen ook makkelijker gefiltreerd worden door groepen met andere, destructievere agenda's dan die van de organisatoren. Het wordt dus veel moeilijker voor de politie om een gesprekspartner te vinden met wie duidelijke afspraken kunnen worden gemaakt die ook worden uitgevoerd. De klassieke aanpak van 'Genegotieerd Beheer van de Openbare Ruimte' komt daardoor onder druk. Betogingen zijn immers veel minder top-down georganiseerd. Bovendien kan men zich van sommige groepen afvragen of zij bereid zijn om te onderhandelen. Daar komt nog bij dat ook betogers beschikken over nieuwe technologieën om de politie aan te vallen (bv. met drones) of te verzwakken (bv. door communicatie te blokkeren). Op het moment van deze bevraging zijn er al verschillende initiatieven (zoals een actieve werkgroep sinds februari 2021³⁵) om na te denken over hoe deze *'new way of protesting'* nu moet worden aangepakt en de discussies bouwden daarop verder.

Naast de klassieke fysieke betogingen zijn er ook allerlei vormen van **online protest** denkbaar die heel veel schade kunnen aanrichten. Men kan in een virtuele wereld (bv. *metaverse*) samenkomen en schade aanrichten, maar het kan ook gaan om gerichte online lastercampagnes, bijvoorbeeld met gebruik van *deep fake*-filmpjes. Hier ligt de snelheid nog hoger dan bij een online georganiseerde fysieke betoging, dus hier zal een nog snellere reactie vereist zijn. De vraag rijst hier wel opnieuw of de politie de juiste actor is om hierop te reageren. Ook de platformen zelf hebben hierin een belangrijke verantwoordelijkheid. Over de taakverdeling tussen overheid (en dus ook politie) en platformen moet nog een belangrijk en interessant debat gevoerd worden (zie verder).

3.2.2. Technologische mogelijkheden

Voor de aanpak van de *new way of protesting* wordt heel veel verwacht van het **monitoren** van *open source intelligence* (OSINT), voornamelijk op sociale media, maar ook van camera's en andere sensoren (bv. voor het monitoren van mensenstromen of verkeersstromen). Net zoals bij de functionaliteit interventie hoopt men dat AI kan helpen om signalen van mogelijke problematische protesten, bijvoorbeeld in socialemediaposts, snel te detecteren. Hier zal trouwens samenwerking nodig zijn met de particuliere sector en misschien kan een deel van die monitoring ook echt overgelaten worden aan

³⁵ <https://www.politie.be/5998/nl/nieuws/crowdmanagement-voortdurend-veranderende-praktijken>

bijvoorbeeld private veiligheidsbedrijven. Naarmate OSINT beter geanalyseerd wordt, zullen betogers hun informatie steeds meer afschermen, dus zal ook de vraag naar toegang tot niet-open data (bv. via socialemediabedrijven of telecomoperatoren) en de koppeling van databanken, bijvoorbeeld via bijzondere administratieve methoden, steeds acuter worden. Die analyses zullen zich wellicht ook steeds meer op individuen richten met het oog op een gepersonaliseerde aanpak. Zo zou preventief een plaatsverbod opgelegd kunnen worden dat dan met behulp van digitale surveillance kan worden opgevolgd. Op basis van die informatie zal dan wellicht **online gecommuniceerd of bemiddeld** worden, waarbij de vraag rijst wie dat moet doen. De politie zou ernaar kunnen streven om een zichtbare ‘influencer’ te zijn, met eigen accounts die door burgers geconsulteerd worden als ze betrouwbare informatie willen. In sommige gevallen moet informatie ook gepusht kunnen worden naar burgers, ook als ze die zelf niet zochten. Voor die communicatie kan uiteraard ook samengewerkt worden met klassieke media of met andere influencers. Al die communicatie biedt een forum waarop belangrijke informatie gegeven kan worden, zowel aan de betogers zelf (‘waarom is opgetreden?’, ‘waarom zijn betogers aangehouden?’) als aan andere burgers (‘waarom is een plein afgezet?’, ‘is de toestand gevaarlijk?’). Gezien de belangrijke online component en grote mobiliteit zal dit alles mogelijk meer dan nu nationaal moeten worden georganiseerd, bijvoorbeeld door online gespecialiseerde bemiddelingsteams. Men kan zich ook afvragen of de politie de aangewezen actor is om die communicatie en onderhandelingen (op een zichtbare manier) te doen en of dat niet beter door andere overheidsactoren gebeurt. Het is immers uiteindelijk de bestuurlijke overheid die beslissingen neemt. Een deel van de verantwoordelijkheid kan ook bij de organisatoren gelegd worden (voor zover die duidelijk identificeerbaar zijn), bijvoorbeeld door hen te vragen om stewards uit te rusten met bodycams of om camera’s te plaatsen.

Technologie kan ook helpen ter ondersteuning van het **beheer van het protest** zelf, vooral met de bedoeling om gewelddadige tussenkomst van de politie zoveel mogelijk te vermijden en een individualisering van de bejegening toe te laten. Daarbij wijzen de deelnemers op het belang van snelheid en flexibiliteit. De politie moet heel snel voldoende capaciteit op de been kunnen brengen waarbij tussenschotten (bv. tussen functionaliteiten) geen hinderpaal mogen zijn. Technologie kan dan helpen om de meldkamer te ondersteunen in het uitsturen van de juiste capaciteit (zowel mensen als materiaal) naar de juiste plaats op het juiste moment. Voor het monitoren

van de betogers kan gebruik worden gemaakt van vaste en mobiele camera's met gezichtsherkenning. Ook bodycams kunnen uitgerust worden met gezichtsherkenning en bijvoorbeeld een signaal geven wanneer iemand die eerder geweld pleegde op een betoging wordt herkend. Intelligente camera's kunnen, met de hulp van AI en in realtime, problematische situaties signaleren of individuen volgen van wie het gezicht niet herkenbaar is. Men kan ook nog gericht met bijvoorbeeld kleine drones individuen volgen en hun gedrag registreren om zo afschrikkend te werken. Het is ook mogelijk om moeilijk verwijderbaar synthetisch DNA te sproeien op relschoppers, waardoor achteraf kan worden nagegaan of iemand aanwezig was. Men kan online communicatie tussen betogers technisch onmogelijk maken. Trouwens, naast het fysieke plaatsverbod, zou men ook aan een soort online plaatsverbod kunnen denken, bijvoorbeeld om online infiltratie door gewelddadige betogers in communicatie onder vreedzame betogers te voorkomen.

Technologie kan ook een belangrijke rol spelen **achteraf**. Dankzij de nauwe surveillance wordt een lik-op-stukbeleid mogelijk waarbij, zoals nu al gebeurt voor snelheidsovertredingen, betogers achteraf een boete krijgen omdat ze een plaatsverbod hebben genegeerd of omdat ze schade hebben aangericht, zonder dat er een rechtstreekse interactie is met een politieambtenaar. Dit biedt grote voordelen vanuit efficiëntie, maar zorgt er ook voor dat de politie kansen mist om de achtergrond van de maatregel toe te lichten en hetzij betrokken burgers zelf tot gedragsverandering aan te sporen, hetzij hun omgeving daarvoor in te schakelen. Omgekeerd mist de politie zo kansen om informatie in te winnen.

Tijdens de gesprekken kwam uiteraard ook de hoger reeds besproken **bezorgdheden** boven over de impact van al deze mogelijkheden op het recht op privacy en het recht op betogen en ook op het creëren van ongelijkheden (bv. door vertekeningen in de door AI ondersteunde monitoring van risicovolle posts). Ook het hoger al toegelichte debat over de fysieke aanwezigheid van politieambtenaren op het terrein komt hier terug. Het is duidelijk dat veel van de net genoemde technologische innovaties toelaten dat de politie minder of zelfs helemaal niet zichtbaar is op het terrein tijdens een betoging. Dat kan belangrijke voordelen hebben met het oog op de-escalatie, maar het kan ook nadelen hebben. Zo kunnen vreedzame betogers of voorbijgangers zich daardoor juist onveiliger voelen.

3.3. Functionaliteit ‘onthaal’

3.3.1. Context

Ook de functionaliteit onthaal zal steeds meer een digitale vorm aannemen. Burgers worden veeleisender en verwachten ook steeds meer een **aanpak op maat**. Ze zullen ook steeds meer onmiddellijk geholpen willen worden, zeker door de vele aangeboden online kanalen die permanent beschikbaar zijn. Hier stelt de vraag zich of de politie daar maximaal aan moet voldoen of juist veel duidelijkere grenzen moet aangeven over wat haalbaar is en de burger meer moet stimuleren tot zelfredzaamheid (bv. door data *open source* beschikbaar te stellen) of moet doorverwijzen naar andere diensten. In elk geval moet men opletten voor een scenario waarbij men via veel laagdrempelige kanalen grote verwachtingen creëert en vervolgens door een gebrekkige opvolging van de meldingen of de communicatie erover nog meer frustratie creëert bij zowel burgers als politiepersoneel.

Veel mensen kunnen digitaal bediend worden, maar een belangrijke groep burgers zal omwille van digitale ongeletterdheid of omwille van specifieke omstandigheden (bv. na seksueel geweld) ook nog een **fysiek onthaal** nodig blijven hebben. Velen vragen zich wel af of dit nog in een politiekantoor moet gebeuren. Dat zou ook kunnen, al dan niet op afspraak, in ontmoetingscentra, dienstencentra, pop-ups, kantoren, ziekenhuizen, etc. De besparingen in infrastructuur kunnen dan elders geïnvesteerd worden.

Een andere manier om het onthaal laagdrempelig te maken, is om het te **coördineren met het onthaal van andere overheidsactoren** zoals de gemeente, zodat mensen ook op een algemeen onthaalpunt (*‘one-stop’*) terecht kunnen en zich niet moeten afvragen wie waar verantwoordelijk voor is.

3.3.2. Technologische mogelijkheden

Ook de functionaliteit onthaal wordt steeds complexer, bijvoorbeeld door de groei van nieuwe fenomenen als cybercrime. Technologie kan de **onthaalmedewerker** ondersteunen en begeleiden in het verwerken van de aangifte.

In veel gevallen kan de **aangifte ook volledig digitaal** gebeuren. Dat kan dan uiteraard via online formulieren, zoals nu al vaak mogelijk is. Die zouden dan meteen ook toegankelijk moeten worden via de courante zoekmachines. De aangifte zou ook kunnen gebeuren in een ‘gesprek’ met een chatbox of

een avatar die, gebruikmakend van beslissingsbomen en met de hulp van spraaktechnologie, alle noodzakelijke informatie kan verzamelen die nodig is voor de verdere afhandeling. Als daar redenen toe zijn (bv. complex dossier, risico-situatie) kan automatisch doorgeschakeld worden naar een onthaalmedewerker. Idealiter krijgen burgers in dat proces de kans om op elk moment zelf aan te geven dat ze een onthaalmedewerker willen spreken.

Burgers zouden ook over een **e-box** kunnen beschikken, bij voorkeur geïntegreerd met andere e-boxen bij de overheid en zeker ook bij justitie, die één plaats biedt waar ze alle persoonlijk relevante informatie kunnen vinden. Ze zouden er ook aangifte kunnen doen en desgevallend documentatie kunnen vinden over de opvolging van hun melding. Burgers zouden zo, naar analogie met hoe pakjesdiensten dit organiseren, kunnen 'tracken' in welke fase van het proces hun dossier zich bevindt. Ook hier rijst wel weer de vraag of hiermee geen verwachtingen worden gecreëerd van snelle opvolging die dan niet beantwoord zullen worden. Bovendien vereist dit dat interne processen binnen de politie volledig gedigitaliseerd zijn.

Een beter **digitaal beheer van aangiftes en dossiers** biedt ook nog twee andere voordelen. Ten eerste zou dit ook helpen voorkomen dat burgers van het kastje naar de muur worden gestuurd tussen verschillende politiediensten. Elke burger zal dan in elke politiezone aangifte kunnen doen en dankzij goede doorverwijzingssystemen komt het dossier dan terecht waar het moet terechtkomen en waar de burger zo snel mogelijk echt geholpen wordt. Ten tweede is het zo dat als aangiftes en de opvolging ervan digitaal gebeuren, dat ook heel wat mogelijkheden creëert tot analyse: voor welke feiten wordt door wie wanneer aangifte gedaan en op welke manier en hoe snel wordt daarop gereageerd? Dit creëert heel wat mogelijkheden om de dienstverlening te evalueren en uiteindelijk te verbeteren.

Ook bij deze functionaliteit kwamen **bezorgdheden** boven die hoger al werden vermeld. Zo vreest men voor de impact van dit alles op privacy. Er wordt ook verwezen naar het risico dat ongelijkheden tussen burgers inzake digitale geletterdheid kunnen leiden tot ongelijkheden inzake toegang tot dienstverlening of kwaliteit van dienstverlening. Er wordt ook gewezen op een gevaar van groeiende afstand tussen politie en burger: soms willen burgers gewoon onmiddellijk een echte mens zien om hun verhaal te doen.

3.4. Functionaliteit 'wijkwerking'

3.4.1. Context

Reflectie over de toekomst van de wijkwerking is niet evident omdat er nu al heel veel diversiteit is in de invulling van deze functionaliteit. Het beeld van de fysiek aanwezige wijkinspecteur als gezicht van de politie en als belangrijke bron van zachte informatie, staat nu al onder druk, zeker in de grote steden, en dat zal nog veel meer het geval zijn in de toekomst. Zo zal op het niveau van wijken wellicht veel meer in **multidisciplinaire teams** gewerkt worden dan door een individu. Politieambtenaren in die teams zullen zich dan specialiseren in specifieke doelgroepen (jongeren, studenten, senioren) of domeinen (horeca). Die multidisciplinaire samenwerking zullen we ook steeds meer **buiten de politie** zien. Politieambtenaren zullen, bijvoorbeeld in het kader van casusoverleg, steeds vaker overleggen met andere actoren uit bijvoorbeeld welzijnswerk of gezondheidszorg, waarbij zij vaak eerder deelnemer dan coördinator zullen zijn.

Bij deze functionaliteit rees af en toe de vraag of deze **eigenlijk nog nodig zal zijn** in 2040. Sommigen vroegen zich af of de sociale functie niet beter vervuld wordt door andere experts (bv. maatschappelijk werkers of postbodes), waarbij de politie dan in tweede lijn beschikbaar is, maar dan niet zozeer vanuit een wijkgerichte invalshoek? Een minder drastische versie van dit debat zagen we in de discussies over de wenselijkheid van de **fysieke aanwezigheid van** wijkinspecteurs. Met name over de fysieke wijkinspecteur als bron van informatie verschillen de meningen. Sommigen zien die rol in 2040 als grotendeels voorbijgestreefd, vermits de politie over heel veel andere informatiebronnen zal beschikken (zie hoger). Anderen benadrukken dat de ogen en oren van een fysieke wijkinspecteur wel altijd belangrijk zullen blijven. Een inspecteur die zijn wijk goed kent, kan die lezen en voelen wat er leeft. Een interessant concreet debat hierbij ging over de woonstcontrole. Velen vonden dit overbodig en stelden vast dat dit door andere diensten of digitaal kan gebeuren. Sommigen wezen erop dat dit wel een belangrijke bron van informatie kan zijn, een van de weinige manieren waarop de overheid kan binnengaan in woningen om bijvoorbeeld problemen vast te stellen. Ook twee andere hogergenoemde argumenten pro fysieke aanwezigheid kwamen hier terug: het biedt een alternatief aanspreekpunt voor wie digitaal ongeletterd is en *face-to-face* contact kan belangrijk zijn voor het vertrouwen van burgers in de politie en voor het algemeen veiligheidsgevoel van burgers. Doordat de wijkinspecteur niet aan

‘brandweerpolitie’ hoeft te doen, biedt die de mogelijkheid om een positief contact op te bouwen tussen burgers en politie.

Naast de net genoemde argumenten hoorden we nog twee andere argumenten ten voordele van het behouden van de functie wijkwerking. Ten eerste zou de wijkinspecteur diegene zijn die op het niveau van de wijk het overzicht behoudt en de informatie samenbrengt en zo evoluties kan inschatten. De wijkinspecteur blijft op die manier een verbindingsfiguur tussen verschillende lokale veiligheidsactoren. Ten tweede zou een zichtbare wijkinspecteur kunnen helpen voorkomen dat burgers zelf het heft in handen nemen op een agressieve en niet-democratische manier. Als er zich toch dergelijke bewegingen voordoen, dan zal de wijkinspecteur het normaal gezien tijdig vaststellen zodat er adequaat op gereageerd kan worden.

In de gesprekken werd ook gewezen op een specifieke uitdaging die zich vooral (maar niet uitsluitend) in deze functionaliteit laat voelen. De combinatie van de vele inspanningen om toegang tot de politie laagdrempelig te maken met de individualisering in de samenleving zou kunnen leiden tot een **toename van klachten over medeburgers** (overlast in de publieke ruimte, burenruzies, etc.) en een verwachting dat de politie daarvoor een oplossing biedt. Het zal een uitdaging worden voor de politie om daarin te begrenzen en gepast door te verwijzen.

3.4.2. Technologische mogelijkheden

Bij de bespreking van de technologische mogelijkheden ter ondersteuning van de wijkinspecteur kwamen heel wat ideeën terug die we ook bij de andere functionaliteiten zagen. Zo ziet men ook voor de wijkwerking, zeker in multiculturele contexten, heel wat mogelijkheden voor vertaaltechnologie. Daarnaast rekent men ook hier op technologie om heel wat **administratieve taken** die nu nog door wijkinspecteurs gebeuren overbodig te maken, zodat de wijkinspecteur zich kan focussen op die zaken waar een *face-to-face* gesprek echt nog een meerwaarde biedt.

Men vindt ook hier dat wijkinspecteurs op het terrein moeten **beschikken over die wijkspecifieke informatie die nodig** is op het moment dat zij die nodig hebben en in een vorm die gebruiksvriendelijk is. Men zou bijvoorbeeld dagelijks een kort informatierapport kunnen bezorgen aan de wijkinspecteur. Dat rapport is dan, met de hulp van AI, gevoed door informatie opgehaald uit databanken van de politie en OSINT. De wijkinspecteur zou ook kunnen beschikken over een interactieve digitale kaart van zijn of haar

wijk die in realtime relevante informatie koppelt aan de juiste locatie (bv. politieacties, op sociale media aangekondigde feestjes, hotspots, ...). Ook hier zal intelligente filtering nodig zijn om *information overload* te voorkomen. Op basis van die informatie kan de wijkinspecteur dan interageren met de wijk, vaak in nauwe samenwerking met collega's van binnen en buiten de politie.

Men rekent ook op AI om **binnenkomende informatie** te filteren en, waar mogelijk, automatische antwoorden te geven op de vele terugkomende vragen die online aan wijkinspecteurs worden gesteld.

Ook hier wordt de vraag gesteld of **fysieke wijkcommissariaten** wel nog nodig zullen blijven. Velen waren van mening dat er wellicht nog enkele zullen blijven, maar minder dan nu. In de plaats daarvan zouden meer mobiele pop-up kantoren kunnen komen (zie hoger).

Technologie, en m.n. het toenemend gebruik van sensoren, kan ook helpen om problemen te **objectiveren** om zo de aanpak ervan (en van de achterliggende conflicten) te vergemakkelijken. Zo zouden sensoren die bijvoorbeeld in het kader van 'smart city' geplaatst worden, kunnen helpen om geluids-overlast of geurhinder te detecteren en te kwantificeren.

We zagen een interessant debat over de manier waarop wijkinspecteurs **sociale media** kunnen gebruiken. Sommigen zagen een belangrijke rol voor een wijkinspecteur als een lokale online 'influencer' die niet alleen informatie doorgeeft aan burgers, maar ook een sterk zichtbaar online aanspreekpunt voor burgers zou kunnen zijn. Tegelijk zorgt dit ook voor een sterke individualisering van de dienstverlening en kan dit ertoe leiden dat burgers enkel met hun wijkinspecteur willen spreken en niet met de politieambtenaar met de juiste expertise. Anderen vragen zich dan ook af of die online communicatie via sociale media niet beter centraler wordt georganiseerd en of dat niet beter door anderen gebeurt dan politieambtenaren.

Ook bij de bespreking van wijkwerking kwamen de hogervermelde **bezorgdheden** terug. Zo vrezen sommigen dat het verdwijnen van een fysieke wijkagent de afstand tussen politie en burger zal vergroten en wordt ook hier gevreesd voor een minder goede dienstverlening voor burgers met een lage digitale geletterdheid.

3.5. Functionaliteit 'slachtofferbejegening'

3.5.1. Context

De groeiende diversiteit van de samenleving creëert nieuwe uitdagingen voor slachtofferbejegening in een multiculturele context. Daarnaast creëren nieuwe types van misdrijven ook **andere vormen van slachtofferschap**. De vragen en behoeften van een slachtoffer van online oplichting zullen anders zijn dan die van een slachtoffer van een woninginbraak of van fysieke agressie. De politie moet daar adequaat op reageren en wordt uitgedaagd om een antwoord op maat van het slachtoffer aan te bieden. Daarbij rijst ook de vraag in hoeverre slachtofferbejegening van online criminaliteit een politietoek is. Wellicht kan hier ook iets verwacht worden van de internetbedrijven of de banken op wiens platformen de feiten gebeurd zijn. Meer algemeen zal men diensten ten behoeve van slachtoffers op een **meer geïntegreerde manier** moeten aanbieden. De Zorgcentra na Seksueel Geweld waarin politie samenwerkt met medische en psychosociale hulpverleners zijn hiervan een mooi voorbeeld. Een gelijkaardige samenwerking, weliswaar met andere actoren, zou ook bij andere fenomenen zoals cybercrime heel nuttig kunnen zijn.

Slachtofferbejegening is bij uitstek een domein waar **intermenselijk** contact belangrijk zal blijven, zo concluderen de meeste deelnemers. Zelfs voor slachtoffers van online criminaliteit, zeker als die erg ingrijpend is (bv. online oplichting), kan *face-to-face* contact toch belangrijk zijn. Toch ziet men ook hier digitale mogelijkheden.

3.5.2. Technologische mogelijkheden

In sommige gevallen kan de communicatie met slachtoffers (en hun advocaten) ook via **video calls of chat** gebeuren. In sommige situaties (bv. intrafamiliaal geweld, seksueel geweld) en voor sommige types slachtoffers kan dit zelfs comfortabeler zijn. Het nadeel is dan wel dat politieambtenaren veel moeilijker de context en dus ook bijvoorbeeld het risico op nieuwe misdrijven of andere problemen kunnen inschatten dan bij een *face-to-face* contact en zeker bij een huisbezoek. Een specifieke technologische innovatie die hier een belangrijk verschil kan maken, is die van vertaaltechnologie. Deze kan een belangrijke ondersteuning bieden bij gesprekken met anderstalige slachtoffers.

Net als bij onthaal in algemene zin zou men ook voor de verschillende diensten die hulp aan slachtoffers aanbieden beter kunnen coördineren en **één contactpunt of platform kunnen aanbieden**. Ook dit zou kunnen gebeuren via een e-box. Dit zou kunnen helpen om de administratieve rompslomp waar veel slachtoffers mee geconfronteerd worden te verminderen of in elk geval overzichtelijker te maken. Een slachtoffer van een financieel misdrijf, bijvoorbeeld, heeft niet alleen contact met politie en justitie, maar ook met de bank om zijn geld terug te krijgen en eventueel ook met hulpverleners. Mocht dit proces op een overzichtelijke, gebruiksvriendelijke en gepersonaliseerde manier aangeboden en opgevolgd kunnen worden in een geïntegreerd platform, zou dat een groot verschil kunnen maken voor slachtoffers. Dit vergt natuurlijk wel een goede samenwerking tussen politie en andere actoren binnen de overheid, maar ook daarbuiten.

Naast dit optimisme over technologische mogelijkheid kwamen ook hier opnieuw de eerder vermelde **bezorgdheden** terug over risico's inzake privacy en ongelijke toegang door ongelijke digitale geletterdheid.

3.6. Functionaliteit 'verkeer'

3.6.1. Context

Inzake verkeer worden **grote veranderingen** verwacht. Veel nu nog courante inbreuken zullen minder voorkomen (bv. door snelheidsbegrenzers of door de automatische blokkering van voertuigen zonder verzekering). Kentekenplaten en boorddocumenten zullen wellicht verdwijnen en vervangen worden door chips. Ook de infrastructuur zal wellicht evolueren, met bijvoorbeeld minder verkeerslichten (vermits voertuigen rechtstreeks met elkaar kunnen communiceren), maar veel meer sensoren. Auto's zullen grotendeels zelfsturend zijn en er zullen ook heel wat nieuwe voertuigtypes bijkomen: steps en elektrische fietsen in allerlei variaties, rondrijdende robots, pakjesdrones, enz. Elk daarvan heeft eigen risico's, zowel inzake verkeersveiligheid als inzake opportuniteiten voor criminaliteit. Voertuigen kunnen gehackt worden, bijvoorbeeld met het oog op een aanslag of op chantage van de chauffeur. Snelheidsbegrenzers en andere veiligheidsmaatregelen kunnen gekraakt worden. Er zullen ook steeds meer gedeelde voertuigen zijn, wat het bijvoorbeeld moeilijker zal maken om de chauffeur te identificeren. De transitie naar al die nieuwe vormen van transport zal trouwens geleidelijk verlopen, waarbij bijvoorbeeld volledig zelfrijdende auto's

de openbare weg delen met auto's die nog door een chauffeur bestuurd worden. Die overgangsfase zal specifieke uitdagingen creëren, ook al omdat dit vaak zal samengaan met ongelijkheden in de samenleving: niet iedereen kan zich een gesofisticeerd voertuig veroorloven. Er zullen ook interessante vragen rijzen rond het prioritair rijden door politie en andere hulpdiensten. Dat zal wellicht geregeld moeten worden in nauw partnerschap met producenten van zelfrijdende auto's.

In het licht van al die innovaties en de vele mogelijkheden tot automatisering (zie verder) rijst hier nog meer dan bij andere functionaliteiten de **vraag of verkeer nog een aparte functionaliteit** zal zijn in 2040. Veel huidige kerntaken (bv. pv's voor snelheidsovertredingen, schooltoezicht, verkeersacties, specialisatie zwaar vervoer) zullen immers nauwelijks nog bestaan of niet meer uitgevoerd worden door de politie maar door andere actoren. Wat overblijft kan wellicht ingevuld worden door generalisten met een sterke ondersteuning van de backoffice en van technologie.

3.6.2. Technologische mogelijkheden

Misschien wel de meest verregaande technologische mogelijkheid is die om **digitaal een voertuig uit het verkeer te halen** door de besturing ervan over te nemen zonder dat enige fysieke interventie van een politieambtenaar nodig is. Maar ook minder verregaande technologische mogelijkheden kunnen een grote impact hebben. Zo zijn er heel wat mogelijkheden tot **automatisering** van zowel de vaststelling van inbreuken (bv. door automatische vaststelling van gsm-gebruik achter het stuur, of van overlading van een vrachtwagen via een sensor) als van de afhandeling ervan (bv. door automatische verzending en betaling van boetes). Technologie zal ook heel wat ondersteuning bieden voor de **afhandeling van verkeersongevallen**. Van zelfsturende auto's zal wellicht de chip uitgelezen worden en ook in andere voertuigen zal mogelijk een chip beschikbaar zijn. Met de hulp van drones, satellieten en andere camera's kan snel een situatieschets gemaakt worden en dankzij door AI ondersteunde analyse van de beelden kunnen mogelijk meteen ook al relevante formuleringen voor het pv of relevante wetgeving gesuggereerd worden. De vraag rijst dan ook of voor deze technische vaststellingen eigenlijk nog wel een politieambtenaar nodig is. Dit zou dan immers in veel gevallen automatisch kunnen gebeuren en waar dat niet kan, is wellicht eerder een digitaal expert nodig dan een klassieke politieambtenaar. In de praktijk zullen verzekeringsmaatschappijen trouwens zelf vaak

via een online scan van chips al over heel wat informatie beschikken. De aanwezigheid van een fysieke politieambtenaar kan wel nuttig zijn voor andere functies zoals slachtofferzorg of conflictbemiddeling (zie hoger), zeker bij ongevallen met lichamelijk letsel.

Tegelijk rijzen ook **vragen bij de wenselijkheid** van die **verregaande automatisering**. Wanneer de afhandeling van boetes wordt uitbesteed aan bedrijven rijst bijvoorbeeld de bezorgdheid dat deze zouden worden opgelegd om commerciële redenen en niet vanuit het motief van verkeersveiligheid. De automatisering van de afhandeling van boetes impliceert daarnaast ook dat een kans op *face-to-face* contact met een fysieke politieambtenaar wordt gemist. Zo een echte interactie van mens tot mens zou nochtans effectiever kunnen zijn voor de preventie van toekomstige inbreuken dan het louter betalen van een boete. Door de afwezigheid van *face-to-face* contact wordt bovendien ook mogelijk belangrijke informatie gemist. Een verkeerscontrole kan immers de aanleiding zijn voor de vaststelling van andere problemen of delicten. Een andere kritische vraag gaat over de grenzen van de automatische boetes. Stel dat de meeste overtredingen digitaal kunnen worden vastgesteld (bv. door sensoren en chips in de wagen): willen we dan als burger dat al die overtredingen systematisch door een boete gevolgd worden? En als we dat niet willen: wat is dan het criterium om een boete toe te kennen? Trouwens, niet alle deelnemers zijn het erover eens dat alles geautomatiseerd kan worden: zal men bv. ook digitaal kunnen vaststellen dat een spatlap van een vrachtwagen niet meer goed functioneert?

Ook voor het **beheer van verkeersstromen** is heel wat technologische ondersteuning denkbaar, bv. door het controleren van de snelheid van voertuigen in een bepaalde straat of wijk. Zo kan men vanuit de dispatching actiever verkeersstromen beheren bij files, maar ook bijvoorbeeld ter ondersteuning van een achtervolging. Ook voor dit beheer rijst de vraag of dit de taak is van de politie en niet eerder van mobiliteitsexperts. De vraag is trouwens ook of dit echt vanuit een centrale dispatching zal gebeuren. In de praktijk is het nu al zo dat apps als Waze *de facto* al verkeersstromen beheren. Hier moet de overheid (en dus mogelijk ook de politie) kijken of ze niet nauwer kan samenwerken of misschien zelfs echt de regie moet opeisen om bijvoorbeeld de druk op woonwijken te verlichten.

4. Wat moet er nu gebeuren om de mogelijkheden te creëren en de risico's te voorkomen?

Zoals hoger aangegeven werden de discussies in de klankbordgroep en de rondetafel telkens afgesloten met een reflectie over de maatregelen die op relatief korte termijn genomen moeten worden om de politie voor te bereiden op de hoger geschetste toekomst. We schetsen hierna een beeld van de aanbevelingen die daaruit kwamen. Het is goed om hier nog eens te herhalen dat dit niet noodzakelijk de mening is van de auteurs of een consensus weerspiegelt van wat in alle groepen gezegd is. Het is een impressie van de ideeën die werden geformuleerd.

4.1. Hervorming van de organisatie en financiering van de Geïntegreerde Politie

In zowat alle groepen werd **schaalvergroting in de Lokale Politie** (door betere samenwerking, maar vooral ook door echte fusies) genoemd als een essentiële maatregel. De uitdagingen waar de politie voor staat en de gespecialiseerde expertise die vereist is om daarmee om te gaan, zijn zo groot dat lokale korpsen van een voldoende grote omvang nodig zijn. Schaalvergroting zou zo leiden tot een betere dienstverlening van gelijke kwaliteit voor alle burgers. Verschillende deelnemers hopen daarbij ook op een parallelle fusiebeweging in de gemeenten om zo de problemen van meergemeentezones te vermijden. Wat de organisatie binnen de Lokale Politie betreft, wordt o.m. voorgesteld om, in die grotere zones, verschillende functionaliteiten samen te brengen in één regio (zoals nu in sommige zones al met wijk en interventie gebeurt). De schaalvergroting zou zo dus samengaan met een zekere decentralisering binnen die grotere zones. In enkele groepen werd ook verwezen naar verschillen inzake visie en aanpak tussen de landsdelen en naar de complicaties van een meertalig systeem. Sommigen zien de oplossing hiervoor in regionalisering van het politielandschap. Anderen pleiten voor een vlottere onderlinge communicatie en verwijzen daarvoor o.m. naar de mogelijkheden van vertaaltechnologie.

Er zijn ook verschillende voorstellen om de **Lokale Politie meer te integreren** in de Geïntegreerde Politie en zo meer naar uniformiteit te gaan. Zo zou men lokale zones kunnen verplichten om meer te verantwoorden waarvoor ze federale budgetten gebruiken en daarbij bijzondere aandacht kunnen besteden aan inspanningen om geïntegreerd te werken.

Niet onverwacht en in lijn met heel recente publieke oproepen van o.m. de commissaris-generaal en verschillende magistraten wordt gepleit voor **meer middelen voor de Federale Politie**, die op dit moment haar taak van gespecialiseerde dienstverlening onvoldoende kan vervullen. Tegelijk wordt ook gewezen op de sterk bureaucratische structuren en procedures in de Federale Politie die voor heel wat inefficiënties zorgen en waar dus ook winst te boeken valt.

Op een meer operationeel niveau zijn er concrete voorstellen inzake de **meldkamer**. Deze zou meer **multidisciplinair** georganiseerd moeten worden samen met andere hulpdiensten en eventueel ook met private veiligheid, uiteraard wel met duidelijke afspraken ter bescherming van privacy en beroepsgeheim.

Tot slot werd ook soms de vraag gesteld naar de nood aan een **aparte functionaliteit** ‘cybercrime’ of ‘technologie’. Daar was weinig enthousiasme over. De meeste deelnemers vonden dat deze functies juist moesten worden geïntegreerd in de andere basisfunctionaliteiten. De grens tussen de reële en virtuele wereld wordt immers steeds vager en heel wat politieoptreden zal zich vaak op die grens situeren, bijvoorbeeld bij het beheer van betogingen.

4.2. Een modern personeelsbeleid

In het algemeen wordt vaak gewezen op de rigiditeit van het personeelsstatuut die het moeilijk maakt om voor sommige functies (bv. inzake ICT) geschikte profielen aan te trekken of via interne mobiliteit de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Men hoopt dat de vakbonden een partner zullen zijn in die flexibilisering. De meer concrete discussie inzake personeelsbeleid focuste zich vooral op drie thema’s: rekrutering en selectie, opleiding en voldoende aandacht voor het welzijn van de medewerkers.

4.2.1. Betere rekrutering en selectie

Inzake rekrutering kwamen veel **verzuchtingen** aan bod die de afgelopen jaren vaak te horen waren in de media en te lezen waren in evaluatierapporten. De rekrutering moet veel sneller en flexibeler. Er moet ook een veel flexibeler loopbaanbeleid komen zodat medewerkers, los van hun precieze graad, vlotter in de juiste functie terecht kunnen komen. De samenstelling van het korps moet ook diverser.

Er werd heel wat gereflecteerd over de **aan te werven profielen**. Op dit moment wordt bij de rekrutering ingezet op ‘generalisten’ van wie men verwacht dat zij over alle basiscompetenties van een politieambtenaar beschikken. Deze bijdrage toont, net als de vele andere bijdragen in dit boek, dat politiewerk steeds complexer wordt, wat impliceert dat de vereisten inzake basiscompetenties ook steeds hoger zullen liggen. Zal het nog mogelijk zijn om voldoende mensen aan te werven die op een voldoende hoog niveau over al die competenties beschikken? Of moet de politie ruimte laten om naast die generalisten ook specialisten aan te werven? Deze beschikken dan niet over al die basiscompetenties, maar hebben wel een voor de politie belangrijke expertise of hebben aangetoond dat ze die kunnen verwerven. Als specialismen kan natuurlijk gedacht worden aan digitale profielen (bv. informatici, data-analisten), maar ook bijvoorbeeld aan experts in psychosociale interventies. Trouwens, voor de analyse van (*big*) data zal men niet alleen technische data-analisten nodig hebben, maar vooral ook sociale wetenschappers en experts in criminaliteitsanalyse. Zij kunnen immers, in samenwerking met de data-analisten, die data interpreteren en in een bredere wetenschappelijke context plaatsen.

Het antwoord op het ‘generalisten vs. specialisten’ vraagstuk was meestal genuanceerd. Rekrutering van voldoende multi-inzetbare **basisprofielen** die een generalistische basisopleiding (zie verder) zullen krijgen zal nodig blijven. Daarnaast zal men inderdaad ook andere, **meer gespecialiseerde profielen** moeten aanwerven, bijvoorbeeld als zij-instromer. Van die profielen wordt dan niet verwacht dat ze over alle basiscompetenties beschikken; ze zullen een kortere opleiding volgen (zie verder) en ze zullen dan ook minder bevoegdheden hebben. Tegelijk zal het ook belangrijk zijn om nog sterker in te zetten op **diversiteit** inzake demografische kenmerken.

4.2.2. Versterking van de opleiding

Een brede **basisopleiding** blijft noodzakelijk voor de grote groep generalisten omdat deze multi-inzetbaar zullen moeten blijven. Bovendien laat dit toe om een geïntegreerde opleiding aan te bieden, waarin de verschillende delen op elkaar worden afgestemd en niet in ‘silo’s’ worden aangeboden. In de module die over interventie gaat, moet bijvoorbeeld ook de link gelegd worden met slachtofferbejegening. De basisopleiding moet bovendien inhoudelijk versterkt worden. Dat is zeker het geval voor digitale competenties. Alle politieambtenaren moeten een stevige basis hebben in het kritisch

omgaan met digitale informatie. Maar, zoals hoger al aangegeven, sociale vaardigheden zijn minstens even belangrijk gezien het juist op dat vlak is dat fysieke politieambtenaren een meerwaarde kunnen bieden. Om dat allemaal mogelijk te maken zal de basisopleiding grondiger moeten kunnen ingaan op deze thema's en dus wellicht verlengd moeten worden. Daarbij zal er ook meer uniformiteit moeten komen over politiescholen heen (als we het al nodig zouden vinden om aparte provinciale politiescholen te behouden) en een betere kwaliteitscontrole op het geleverde onderwijs. Ook de evaluatie van de aspiranten moet verscherpt worden. Er zullen bijgevolg meer aspiranten niet slagen omdat ze niet over de nodige competenties beschikken of niet de juiste basishouding hebben. De opleiding biedt immers een uitstekende gelegenheid om mensen aan het werk te zien en manifest ongeschikte kandidaten die toch door de selectieprocedure zijn geraakt nog tijdig tegen te houden.

Naast die brede basisopleiding voor de meeste politieambtenaren, kan ook een **verkorte basisopleiding** aangeboden worden (bv. zonder de delen over fysieke geweldsbeheersing) aan meer gespecialiseerde profielen die dan ook beperktere bevoegdheden zullen krijgen. Naast beide basisopleidingen zal ook een nog veel uitgebreider aanbod nodig zijn aan kwaliteitsvolle gespecialiseerde opleidingen in het kader van een breder beleid van **levenslang leren**, zowel voor politieambtenaren als voor burgerpersoneel.

4.2.3. Voldoende aandacht voor welzijn van de medewerkers

Alleen al in dit hoofdstuk kwamen al heel wat ontwikkelingen aan bod die het welzijn van de medewerkers mogelijk kunnen bedreigen: mogelijke demotivatie door mogelijke vermindering van discretionaire ruimte, schending van de privacy door steeds toenemende surveillance, nieuwe risico's zoals online lastercampagnes tegen politieambtenaren en hun naasten, negatieve effecten van voortdurend online te moeten werken, ... Van de politieorganisatie kan verwacht worden dat ze politieambtenaren daarin maximaal ondersteunt, bijvoorbeeld door goede opleiding, echt nuttige tools, coaching en begeleiding, bescherming tegen fysieke bedreigingen en lastercampagnes, enz.

4.3. Betere organisatie van innovatie

Er zou een duidelijk wettelijk kader moeten komen om innovatie uit te testen in proeftuinen. De huidige praktijk waarbij iedereen op zijn/haar eiland innoveert is op zich niet slecht, maar de initiatieven en de opgedane ervaringen moeten wel veel sneller uitgewisseld worden. Dit kan bijvoorbeeld door meer co-creatie tussen DRI en een zone of federale dienst. Politiezones die instappen in een innovatieproject kunnen ook een actievere rol krijgen (daar waar in de huidige praktijk het vaak één zone is die alles uitwerkt en dan exporteert). Die betere coördinatie van innovatie-initiatieven zou bij de uitrol van een nieuwe technologie bovendien schaafeffecten kunnen creëren en daardoor ook financieel voordelig zijn. Binnen de Federale Politie moet meer geïnvesteerd worden in kwaliteitsvolle ondersteuning inzake innovatie. Zo zou men bij de implementatie van een nieuwe technologie bijvoorbeeld snel flexibele raamcontracten of aanbestedingsdossiers moeten kunnen uitwerken en die aanbieden aan de andere federale entiteiten of aan de lokale zones. Ook de interne regels inzake financieel beheer en budgettering moeten flexibeler. Praktijken waarbij budgetten pas halfweg het jaar beschikbaar zijn en vervolgens besteed moeten worden voor het eind van het jaar staan flexibele innovatie in de weg. Meer algemeen hoopt men op minder regels en meer *post factum* controle. Tot slot moet worden vermeld dat er ook werd gepleit voor voldoende betrokkenheid van het basiskader bij de ontwikkeling van innovaties. Dat is niet alleen belangrijk voor het draagvlak, maar het helpt ook verzekeren dat de innovatie een echt nuttige oplossing biedt voor reële problemen uit de praktijk.

Innovatie vereist ook een vlotte samenwerking met de **privésector** en een juridisch kader voor publiek-private samenwerking dat dat mogelijk maakt. Met name de wetgeving op openbare aanbestedingen zou flexibeler kunnen om zo technologische innovatie te vergemakkelijken. Tegelijk moet ook gewaakt worden over de risico's van een te sterke afhankelijkheid van die bedrijven (zie hoger) en is het belangrijk om voldoende concurrentie en controle te blijven organiseren en waar nodig ook juridisch te verankeren. Daarnaast is uiteraard ook samenwerking met andere overheidsdiensten en de academische wereld aangewezen. Het *'triple helix'*-model waarbij overheidsdiensten, bedrijven en kennisinstellingen samenwerken is daarbij één van de opties.

4.4. Sterker (juridisch kader voor) informatiebeheer na een grondig democratisch debat

Heel wat van de hogergenoemde technologische innovaties vereisen niet alleen toegang tot databanken, maar ook de koppeling van databanken. Het gaat dan om databanken binnen de overheid, maar ook de data die in handen zijn van o.m. internetbedrijven en telecomoperatoren. Dat zal nog heel wat technische inspanningen vergen, maar is uiteraard ook een ethisch-juridische kwestie.

Tijdens de gesprekken hoorden we bij sommige politieambtenaren geregeld enige frustratie over een merkwaardige ironie rond deze kwestie. Enerzijds zijn burgers bereid om vrijwillig heel veel informatie prijs te geven aan buitenlandse megabedrijven die dit voor commerciële doeleinden gebruiken en die bovendien weinig gecontroleerd worden. Anderzijds botst een **sterk gecontroleerde nationale actor als de politie** die die data in het algemeen belang wil gebruiken op heel wat wettelijke beperkingen. Vanuit deze achtergrond wordt dan ook gepleit voor meer toegang voor politie- en veiligheidsdiensten tot data die beheerd wordt door bijvoorbeeld sociale media-bedrijven of telecomoperatoren. Veel andere deelnemers volgen die redenering niet zomaar en wijzen op de vele risico's van een vlotte toegang tot die data voor politie. Het is niet omdat burgers toestaan dat data gebruikt worden voor commerciële doeleinden dat ze ook aanvaarden dat de politie daar vlot toegang toe heeft. De zorg is met name dat de politie deze informatie ook op het niveau van het individu zal koppelen en gebruiken, iets waar commerciële bedrijven doorgaans minder in geïnteresseerd zijn. Men maakt zich daarbij niet enkel zorgen over de impact op privacy zelf, maar ook over het effect op andere democratische rechten zoals vrijheid van vergaderen of vrije meningsuiting (zie hoger). Opdat dit beleid voldoende draagvlak zou hebben, zal het in elk geval belangrijk zijn dat burgers goed weten welke data door de politie worden verzameld, wat de politie daarmee doet en welke voordelen burgers daaraan hebben.

Meer algemeen werd tijdens de discussies herhaaldelijk gepleit voor een **democratisch debat** hierover. Er zal technologisch steeds meer mogelijk zijn en zoals de discussies toonden, zijn er heel wat toepassingen te bedenken. Maar hoever willen we daarin gaan? Tot welke gegevens mag de politie toegang krijgen en met welke doeleinden? Dat hangt meteen ook samen met de meer algemene vraag die hoger geregeld aan bod kwam over de grenzen van de politiefunctie. Verwachten we inderdaad van de politie dat deze

sociale media intensief opvolgt om zo bijvoorbeeld pestgedrag dat mogelijk tot suïcide kan leiden te detecteren? En als we dat verwachten, aanvaarden we dan ook de intensieve surveillance door de politie die daarvoor nodig is? En als we dat niet verwachten, zullen we dan aanvaarden dat de politie het niet heeft vastgesteld en niet is tussengekomen?

Uit zo een debat zou dan een **juridisch kader** moeten komen dat weliswaar duidelijke grenzen aangeeft, maar tegelijk ook minder zwaar en bureaucratistisch is dan, bijvoorbeeld, de huidige (Europese) privacywetgeving. Dat kader moet ook voldoende flexibel zijn om richting te geven aan de omgang met toekomstige technologieën die we ons anno 2022 misschien nog niet kunnen voorstellen. Daarom zal het vooral uit algemene principes moeten bestaan, eerder dan uit gedetailleerde regels en procedures. Trouwens, daar waar wel concrete procedures nodig zijn, zoals bij het regelen van toegang tot data binnen de politieorganisatie, zou technologie dit gemakkelijker kunnen maken. Rekening houdend met de stand van de wetgeving, met de rol en achtergrond van de aanvragende politieambtenaar en met de concrete kenmerken van de situatie, zou deze technologie dan al dan niet toegang kunnen geven aan politieambtenaren tot (een deel) van de informatie.

Er zal ook voldoende **controle** nodig zijn. Binnen de politieorganisatie zou dat kunnen via de net geschetste technologie die alarmbellen zou kunnen laten afgaan bij ongewone patronen of onwettige consultaties. Maar uiteraard is er ook externe controle nodig. In het kader van gerechtelijke politie zal dat wellicht gerechtelijke controle zijn, maar ook in het kader van bestuurlijke politie ('bijzondere administratieve methoden') zal effectieve controle noodzakelijk zijn. Het COC zal wellicht versterkt moeten worden en haar activiteiten zullen nog beter afgestemd moeten worden op die van andere controleorganen zoals het Comité P en de AIG. Die controle zal wellicht ook steeds meer op Europees of internationaal niveau geregeld moeten worden.

5. Besluit

Aan de deelnemers van de gesprekken werd gevraagd om zo creatief en innovatief mogelijk te denken. Bovenstaand verslag toont aan dat ze dit ook met veel enthousiasme gedaan hebben, waarvoor we hen hartelijk danken. Het verslag toont dus in elk geval aan dat er heel wat creativiteit en openheid is in de politieorganisatie. Tegelijk werd in de gesprekken ook vaak gewezen op

structurele barrières voor innovatie en werden, zoals samengevat in de laatste paragraaf, heel wat voorstellen gedaan om die te doorbreken.

De deelnemers hebben onze vraag om zich niet te laten inperken door huidige budgettaire of juridische beperkingen duidelijk ter harte genomen. Daarvoor zijn we hen dankbaar, maar dat impliceert natuurlijk wel dat heel wat geformuleerde ideeën op dit moment nog niet haalbaar zijn. Het zal de komende decennia interessant zijn om te zien welke ideeën wel haalbaar blijken en welke dat nooit zullen worden, bijvoorbeeld om budgettaire, juridische of ethische redenen. In elk geval blijft elke reflectie-oefening over de toekomst natuurlijk tot op zekere hoogte een gok. Wie dit hoofdstuk in 2040 herleest, zal wellicht hier en daar wat glimlachen over ons optimisme over de flexibiliteit van de wetgever en van de overheid om technologische innovaties toe te staan of in de praktijk toe te passen. Toekomstige lezers zullen zich ook verwonderen over belangrijke ontwikkelingen of effecten van technologie die we hier helemaal niet zagen aankomen. Wellicht zullen ze ook ons optimisme over de mogelijkheden van technologie opmerken. Door de aard van onze oefening en de focus op innovatie werd in de gesprekken maar weinig aandacht besteed aan de mogelijkheid dat technologie ook domweg kan falen. Toestellen kunnen defect gaan, software kan bugs bevatten, databanken kunnen foute informatie bevatten, *machine learning* kan misschien gewoon nooit leveren wat wij er nu van verwachten, enz. Zeker wanneer politiewerk sterk op die nieuwe technologieën zal leunen, kan dergelijk falen heel grote gevolgen hebben. Aan deze risico's zal in de toekomst dus meer aandacht besteed moeten worden dan in dit hoofdstuk gebeurde. Meer algemeen werd in de gesprekken natuurlijk niet alleen enthousiast innovatief gedacht, maar werden ook heel wat kritische bedenkingen geformuleerd. Men sprak bezorgdheid uit over de impact van technologische innovaties op privacy en andere grondrechten, op veiligheidsgevoelens en vertrouwen van burgers, op de kwetsbaarheid van de overheid voor hacking of voor de economische macht van leveranciers, enz.

Een oefening als deze is vanzelfsprekend geen eindpunt maar een start en geeft heel wat voer tot verdere reflectie en onderzoek. We willen deze bijdrage afronden met één thema dat als een rode draad terugkwam in heel wat gesprekken: de vraag naar de taken en de rol(len) van de politie in onze samenleving. Op sommige domeinen werd vastgesteld dat veel werk dat nu nog door de politie gebeurt in de toekomst (deels) geautomatiseerd kan worden (bv. via artificiële intelligentie) of uitbesteed kan worden (bv. aan de hulpverlening, private veiligheid of banken). Tegelijk werd ook vastgesteld

dat er domeinen zijn waar de politie nu grotendeels afwezig is en het terrein laat aan andere actoren (bv. bij online criminaliteit), terwijl dat misschien toch beter (deels) door de overheid en dus de politie wordt aangepakt. Die reflectie zorgde dan weer voor bezorgdheden over de afbakening van die nieuwe taken en het gevaar van een te intrusieve politie. Dit soort vragen rezen vaak tijdens de gesprekken. De beantwoording ervan zal niet alleen een reflectie over technologie en innovatie vergen, maar ook een meer fundamenteel debat over de invulling van veiligheid in een democratische samenleving en over de rol die de publieke politie daarin moet spelen. De huidige oefening over de Staten-Generaal van de politie is een ideale gelegenheid om dat debat ten volle te voeren.

Internationale politiesamenwerking in 2030: naar een groter bewustzijn, effectieve structuren en netwerken³⁶

1. Inleiding

Criminaliteit beweegt zich steeds meer over de grenzen heen. Er bestaat geen twijfel over dat de aanpak van criminaliteit al lang geen louter nationale kwestie meer is. Mede onder de invloed van de globalisering en de digitalisering ontwikkelt criminaliteit zich snel en in een vorm die voor overheden vaak moeilijk bij te houden is (Martens & Corten-van der Sande, 2006). Ook de politie heeft, op heden en nog meer in de toekomst, te maken met de gevolgen van de globalisering en dit zowel vanuit een economisch, een politiek als een cultureel perspectief (Stenning & Shearing, 2012).

Zo kan vanuit **economisch perspectief** geconstateerd worden dat ook criminelen vaker mobiel zijn en zich onttrekken aan de (internationale) gemeenschap. Internationale criminele organisaties opereren heel flexibel en maken opportunistisch gebruik van kansen als het gaat om landen, routes en mensen (Directie HRM Nationale Politie, 2012). In België gaat de aandacht hierbij vaak naar de grensregio's en regio's die een impact kunnen hebben op de nationale veiligheidssituatie (Federale Politie, 2012). Denk hierbij aan de provincies West-Vlaanderen en Limburg, die grenzen aan twee andere landen en vaak geconfronteerd worden met grensoverschrijdende criminaliteit en fenomenen zoals bv. mensenhandel, georganiseerde autodiefstal en

³⁶ Jelle Janssens, Frauke Wittevrongel, Celien De Stercke, Sarah Frederickx en Jurgen De Landsheer. Met medewerking van Didier Demelin, Elias Dessantis, Lucas Eliano, Lander Blanquart, Elisabeth Swerts, Evelien De Pauw en Sam Van Damme.

drugslabo's. Maar ook de provincie Antwerpen met de grote haven en dagelijks internationaal haventransport (en dus ook drugstransport) biedt vele uitdagingen op vlak van internationale politiesamenwerking. Naast de fysieke wereld is er door de ontwikkeling van internet en de opkomst van sociale media ook een onbegrensde virtuele wereld ontstaan. Cybercrime is voor de politie een nieuwe vorm van onbegrensde criminaliteit (Payne, 2020).

Vanuit **politiek perspectief** kan globalisering teruggevonden worden in verschillende Europese (en internationale) verdragen om de grensoverschrijdende criminaliteit aan te pakken. Het succes van ons eigen optreden als Belgische politiedienst wordt ook steeds vaker mede bepaald door de samenwerking met buitenlandse politiediensten en internationale instellingen en organisaties. Deze internationale samenwerking wordt steeds complexer, niet in het minst door een veelvoud aan mogelijkheden op basis van verdragen, verordeningen en besluiten (Federale Politie, 2012). In deze verdragen zijn afspraken gemaakt over internationale informatie-uitwisseling en samenwerking in het kader van opsporing en rechtshulpverlening. Zo is bijvoorbeeld in het Zweeds Kaderbesluit (2006) de afspraak vastgelegd dat binnen de Europese Unie politieke instanties de bevoegdheid hebben om in elkaars bestanden te kijken. Een ander voorbeeld is het Verdrag van Senningen (2004) waarin de Benelux-landen afspraken hebben gemaakt over wederzijdse politiesamenwerking, bijvoorbeeld als het gaat om het instellen van gemengde patrouilles of controles (*Joint Hit Teams*) of de mogelijkheid van grensoverschrijdende persoonsbeveiliging, achtervolging of observatie (Directie HRM Nationale Politie, 2012). Een recenter voorbeeld is het Benelux-politieverdrag (2021) dat grensoverschrijdend politieoptreden en onderzoek tussen de Benelux-landen versterkt. Politiediensten zullen door dit verdrag nauwer met elkaar kunnen samenwerken en informatie delen om criminaliteit over de grenzen heen te bestrijden (Benelux Parlement, 2021). Ook al zijn er vele bilaterale en multilaterale verdragen gesloten, vaak lijkt dit alleen niet te voldoen. De samenwerking tussen de landen zal in de toekomst vanwege het grensoverschrijdende karakter van de criminaliteit steeds belangrijker worden. De uitdaging is om nieuwe (internationale) ontwikkelingen en mogelijkheden zo snel mogelijk te implementeren in de dagelijkse politiewerking. Bovendien is er geen discussie meer óf er samengewerkt moet worden, maar wel hoe en op welke manier.

Ten slotte is de **multiculturele samenleving** de ultieme uiting van culturele globalisering, waarbij de politie de opgave heeft om in verbinding te staan met de verschillende bevolkingsgroepen. Dit veronderstelt de nodige kennis en vaardigheden bij de politiemedewerkers over culturen, diversiteit maar ook actualiteit. De multiculturele samenleving is immers niet alleen kleurrijk. Ook kunnen er zich spanningen voordoen tussen verschillende bevolkingsgroepen (Ben-Porat, 2008).

Het is met andere woorden duidelijk dat internationale politiesamenwerking een belangrijke pijler is en blijft in de politieorganisatie en -werking en binnen het breder denken over de toekomst van de politieorganisatie haar plaats verdient.

Deze bijdrage is het resultaat van denkwerk binnen een projectteam dat rond internationale politiesamenwerking werd opgericht in het kader van de Staten-Generaal van de politie (SEGPOL), interviews die door prof. dr. Jelle Janssens van de UGent werden afgenomen met nationale en internationale politiewetenschappers en een *food for thought*-rondetafelconferentie die plaatsvond in het politiecommissariaat Halle op 29 september 2022 en waarbij een dertigtal deelnemers met elkaar in debat gingen over de internationale politiesamenwerking in 2030. De overgrote meerderheid van deze deelnemers waren politiemensen die tijdens vijf rondetafelgesprekken thematisch over de volgende aspecten van de internationale politiesamenwerking nadachten: (1) dienstverlening, (2) structuur, (3) partnership, (4) ordehandhaving en (5) strategie. Iedere rondetafel werd voorafgegaan door een pitch die ingesproken werd in een videoboodschap. Deze pitches werden gebaseerd op de resultaten van de interviews die in de periode van november – december 2021 via MS Teams werden afgenomen met tien respondenten. Deze respondenten werden geselecteerd op basis van een online screening op de databank *Web of Science* en via de zoekmachine *Google Scholar*, waarbij de vraag centraal stond welke politiewetenschappers verbonden aan universiteiten of onderzoekscentra de voorbije vijf jaar hebben gepubliceerd over internationale politiesamenwerking en de (toekomstige) uitdagingen voor (nationale) politieorganisaties. Een lijst van 57 wetenschappers werd bekomen. Na een thematische analyse werden 21 potentiële respondenten gecontacteerd, waarvan er tien aan het project wilden meewerken of tijd vonden voor een interview.

Prof. dr. Em. Paul Ponsaers	UGent
Dr. Per Læg Reid	University of Bergen
Prof. dr. David Weisburg	George Mason University
Prof. dr. Em. Jack Greene	Northern University
Prof. dr. Wesley Skogan	Northwestern University
Prof. dr. Em. Gary W. Gordner	Eastern Kentucky University en Kutztown University of Pennsylvania
Prof. dr. Laurie Robinson	George Mason University
Prof. dr. Bruce Baker	Coventry University
Prof. dr. Jan Terpstra	Radboud Universiteit
Dr. Yezid Sayigh	Carnegie Endowment for International Peace
Prof. dr. Em. Willy Bruggeman	<i>President of the Belgian Federal Police Board, Board Member – International Advisors to the Pearls in Policing program, Professor of Police Science, Benelux University</i>

Tabel 1: Respondenten.

De respondenten kregen een informatiebrief en na het verkrijgen van hun instemming om niet geanonimiseerd deel te nemen aan het onderzoek, werden twee grote, open vragen voorgelegd:

- ‘Met welke (internationale) uitdagingen wordt de politie geconfronteerd in uw land/regio/onderzoeksdomein?’
- ‘Hoe bereidt de politie zich hierop voor?’

Na een analyse van alle data via NVivo werd duidelijk dat de meeste respondenten het erover eens zijn dat politieorganisaties *grosso modo* met dezelfde uitdagingen te maken hebben die zich richten op legitimiteit, financiële uitdagingen en het beheersen van fenomenen. Indien verder wordt gekeken dan de dagelijkse besommingen, dan werd door sommige respondenten meegegeven dat er twee belangrijke uitdagingen op de politie afkomen die veel met elkaar gemeen hebben, namelijk de digitalisering van de samenleving en de privatisering van de veiligheidszorg.

Door de digitalisering van de samenleving verspreiden *fake news*, haatboodschappen en -discoursen zich in een snel tempo en wordt bovendien snel gemobiliseerd zonder dat organisaties of individuen rechtstreeks aanspreekbaar zijn. Vele van deze discoursen en berichten zijn afkomstig uit het buitenland en de politie is sterk afhankelijk van bovenstatelijke providers en de eigen netwerken. Ook voor daden van cybercrime en *cyberwarfare* moet vaak naar het buitenland worden gekeken. De privatisering van de veiligheidszorg is al een tijdje aan de gang, maar recente ontwikkelingen in het buitenland baren zorgen. Zo merken we dat voormalige militairen en

politie mensen (inclusief Belgische) private opleidingen geven in Oost-Europa en in Balkanlanden – ook aan extreemrechtse groeperingen. Om de privatisering en online disruptie op te vangen, kan, volgens een respondent, een Europees observatorium opgericht worden dat rapporteert aan de nationale staten.

Gezien het internationale perspectief van deze fenomenen, kan de vraag gesteld worden of nieuwe partnerships duurzaam ontwikkeld moeten worden. En dan niet tussen statelijke actoren onderling, maar ook met de private spelers. Een respondent merkte op dat niet enkel in het binnenland de politie te veel in silo's werkt (wat door de deelnemers aan de rondetafelconferentie wordt bevestigd), maar ook in het buitenland. Al te vaak wordt de politie geconfronteerd met zogenaamde *'wicked issues'* die complexe antwoorden vergen middels verbindingen in netwerken. In deze context verwees prof. dr. Laurie Robinson naar het belang van partnerships. In 2014 werd ze door de toenmalige president van de Verenigde Staten, Barack Obama, aangesteld als copromotor van de *'White House Task Force on 21st Century Policing'*, om het vertrouwen tussen burgers en politie te herstellen naar aanleiding van de dood van Michael Brown in de Amerikaanse stad Ferguson. *'Defund the police'* wordt door haar, maar ook door andere academici als slogan niet serieus genomen, maar wel wordt de nadruk gelegd op *'re-imagining safety'*: partnerships met organisaties buiten de politieorganisatie aangaan. Kan zoiets ook op het internationale niveau?

Het belang van partnerships kwam ook op een ander niveau aan bod. De respondenten gaven aan dat de wereld verandert: pandemieën, migratie, energiecrises en ga zo maar door. Er worden nieuwe ongelijkheden gecreëerd waar de politie niet altijd op is voorbereid. Lokale Politie wordt geconfronteerd met internationale uitdagingen, maar zit niet rond de tafel wanneer gesproken wordt over migratie en ongelijkheden. Globale uitdagingen vergen globale antwoorden via *joint task forces* en het afleggen van echte verantwoording.

Legitimiteit kwam ook als een belangrijke rode draad doorheen de interviews waarbij volgende vragen werden gesteld:

- *'Hoe verzoenen we effectiviteit en efficiëntie met waarden in de buitenlandse politieactie?'*
- *'Cybercrime is een internationale uitdaging, maar hoe verzoenen we veiligheid met mensenrechten?'*

Legitimiteit is een grote uitdaging voor veel politiekorpsen internationaal. Er is vaak de assumptie dat wanneer de politie erin slaagt de criminaliteit aan te pakken en te reduceren, ze populair zal worden bij het publiek. Hier is geen wetenschappelijke evidentie voor. Moeten we dan nog bilaterale verdragen sluiten met landen waarin mensenrechtenschendingen schering en inslag zijn?

Tot slot werd het belang van politieonderwijs door vele respondenten aangestipt (en opnieuw ook door de deelnemers aan de rondetafelconferentie). Er zijn twee citaten uit het interview met Prof. dr. Jack Greene die sprekend zijn:

- *“If all you have is a hammer, everything looks like a nail.”*
- *“The police have the authority of power, but not the authority of knowledge.”*

Vanuit een internationaal perspectief, moeten we volgens de respondenten kunnen aansluiten op internationale hervormingsbewegingen waaronder de hervorming van het politieonderwijs om op deze wijze te evolueren naar een meer proactieve organisatie die op preventie georganiseerd is.

2. Leeswijzer

Op basis van de input die door de respondenten werd gegeven, werden bijkomende vragen gesteld aan de deelnemers aan de rondetafelconferentie inzake internationale politiesamenwerking. In wat volgt, wordt dieper ingegaan op de vijf specifieke thema's binnen het overkoepelend thema internationale politiesamenwerking, en dit met het oog op de toekomst, anno 2030.

Het eerste thema dat aan bod komt, is **'dienstverlening'**. Wat mag de burger verwachten qua kennis van internationale politie en GDPR bij een contact met de politie? Hoe zit het met de training van de politiemedewerkers? Wat met leadership? In welke mate moet er sprake zijn van informatie-uitwisseling? Wie moet welke kennis hebben internationaal en waar of bij wie moet die zitten? Wat moet de politiemedewerker weten van internationale fenomenen, internationale organisaties en interculturele competenties?

Vervolgens komt het thema **'structuur'** aan bod. Wat is de rol van de politie buiten de grenzen? Welke structuur kan worden opgezet? Wat met verbindingsofficieren? Moet de politie zetelen in organisaties en zo ja, in welke? In welke mate moet de Belgische politie aanwezig zijn in het buitenland en hoe kan dit georganiseerd worden?

Het derde thema dat aan bod komt, is **'partnership'**. Wie zijn de partners waarmee de politie moet werken en wat is hun rol (bv. Europol, Interpol)? Welk soort informatie is er nodig om politiewerk te doen en bij welke partner kan deze gehaald worden?

Het voorlaatste thema dat aan bod komt is **'ordehandhaving'**. Hoe doet de politie (in de toekomst) aan ordehandhaving? Wat met de *'new way of protesting'*, klimaatprotesten, polarisering, digitale ordehandhaving, de rol van beelden en filmen van politie, bodycams, etc.? Hoe gaat de politie hier proactief mee om? Hoe kan de politie sneller manifestaties detecteren en ze beter beheren?

Tot slot komt het thema **'strategie'** aan bod. Hoe verzekeren we als politie de internationale afstemming in onze strategie? Wat met EMPACT,³⁷ *Global Initiative*, etc.? Welke internationale strategieën dient de politie te implementeren in ons politieel veiligheidsbeleid? Wat is de positie van de politie in *cyber threats*?

Hieronder komen de belangrijkste besproken issues aan bod bij elk thema en waar mogelijk worden mogelijke oplossingen naar voren geschoven. Doorheen de verschillende thema's en rondetafelgesprekken kunnen enkele rode lijnen en algemene trends teruggevonden worden. Deze zullen dan ook verder verdiept worden. Dit rapport wordt afgesloten met de belangrijkste te realiseren beleidspunten. Er wordt dieper ingegaan op hoe deze gerealiseerd kunnen worden en wie hier de verantwoordelijkheid in moet nemen.

3. Dienstverlening

De twee rode draden die tijdens de rondetafelgesprekken naar voren kwamen in het thema 'dienstverlening', binnen het overkoepelend thema internationale politiesamenwerking, zijn de internationale kennis en de toenemende diversiteit. Meer specifiek betekent dit voor de experts dat burgers binnen dienstverlening een politie kunnen verwachten met voldoende kennis van bv. internationale wetgeving, kennis over stappen die burgers (internationaal) kunnen ondernemen maar tevens een politie die voldoende opgeleid is en oog heeft voor diversiteit en culturele verschillen.

³⁷ EMPACT staat voor the *European Multidisciplinary Platform Against Criminal Threats*. Het maakt deel uit van de Europese beleidscyclus om de interne veiligheid van de Europese Unie te vrijwaren.

In eerste instantie is er sprake van toenemende globalisering waarbij mensen volop de landsgrenzen oversteken en zich gemakkelijk verplaatsen over heel de wereld. Binnen dienstverlening betekent dit bijvoorbeeld meer vragen van toeristen, maar ook meer grensoverschrijdende problematieken en criminaliteit. Tijdens de rondetafelgesprekken was men het erover eens dat niet elke politie-inspecteur over een uitgebreide internationale kennis en wetgeving moet beschikken. De specifieke noden van elke politiezone differentieert namelijk (bv. grenszone – wel nood aan kennis Benelux-verdrag). Wel moet er binnen elk politiekorps minstens een aanspreekpunt zijn waarbij die persoon over voldoende internationale kennis beschikt en waarbij elke politie-inspecteur en/of burger terecht kan met zijn of haar vraag. Ten tweede moeten politie-inspecteurs met bv. een internationale stage of uitwisseling hun relevante kennis maximaal kunnen delen met andere collega's van de politie. Kennis moet uitgewisseld kunnen worden aan de hand van netwerkstructuren en internationale netwerken. Een ander topic dat sterk naar voren kwam, was de nood aan een politie- en expertisecentrum op nationaal niveau als verzamelpunt voor alle informatie die relevant kan zijn met het oog op het internationale aspect. Tot slot zijn er in België een aantal *good practices* terug te vinden als het gaat over internationale samenwerking, zoals de gemengde patrouilles in grenszones of op voetbalwedstrijden. Dit kan volgens de experts verder versterkt worden.

Daarnaast staan we voor grote uitdagingen op vlak van migratie. In de toekomst zal de massamigratie steeds meer aanzwengelen in de wereld door onder andere de klimaatcrisis. Binnen de Belgische politie, en dus ook binnen de dienstverlening, zorgt dit voor de nodige uitdagingen. Op dit moment is er sprake van 170 diverse nationaliteiten in Vlaanderen (Stevens & Vergauwen, 2014). Binnen de samenleving zorgt dit voor meer diversiteit, meer culturen en meer verschillende gesproken talen. Om toenemende siloïsering en polarisering van de maatschappij tegen te gaan, moet ook de politie tegemoet komen indien men dicht bij de burger wil staan en dienstbaar wil zijn (cf. legitimiteit van de politie). Binnen elke gemeenschap en cultuur zijn er namelijk bepaalde culturele gevoeligheden waar de politie rekening mee zou kunnen of moeten houden. Echter moet hier wel een evenwicht gezocht worden tussen enerzijds respect en empathie voor culturele verschillen en anderzijds het trekken van grenzen als politiedienst. Er zou vertrokken moeten worden vanuit cultuuroverstijgende, democratische kernwaarden. Hieraan gekoppeld kwam ook een update van de deontologische code ter sprake. Ook zijn er binnen culturen verschillen in hoe precies

naar de politie gekeken wordt (bv. weinig vertrouwen, corruptie in andere landen). Als politie is het belangrijk om kennis te hebben over deze gevoeligheden binnen diverse culturen. Tot op heden is er volgens de experts sprake van blinde vlekken binnen de politiezones. Echter is het belangrijk voor de politie om te weten wat leeft binnen een bepaalde zone. Met andere woorden: er is nood aan een soort van ‘foto’ van elke zone (cf. PESTEL³⁸-analyse) en daarnaast *cultural* of *situational awareness* binnen de politie. Gemeenschapsgerichte politiezorg is hierbij een belangrijk vertrekpunt, namelijk een goede (transparante) wijkwerking met kennis van wat leeft binnen een wijk om zo ook preventief te werk te gaan (cf. *empowerment*). Dit kan onder meer verwezenlijkt worden door middel van partnerschappen. Voorbeelden van partnerschappen die hierbij aangereikt werden zijn het Agentschap Integratie en Inburgering, burgerparticipatie, jeugdwerkers en referentiepersonen binnen een bepaalde wijk/gemeenschap (cf. expertise-pool of netwerkorganisatie). Er kan gewerkt worden naar een ‘politie op maat’ binnen bepaalde wijken en gemeenschappen. Daarnaast is het belangrijk om binnen het korps een weerspiegeling te zien van de maatschappij, m.a.w. een diverser korps. De dienst Selectie en Rekrutering heeft hierbij een belangrijke rol te spelen, met eventuele inspraak van lokale zones. Op korte termijn kunnen alvast de competentieprofielen aangepast worden. Verder zou de *cultural awareness* (met een antropologische, geografische en sociologische insteek) ingebed moeten zitten in de basisopleiding en in de basisattitude van elke politie-inspecteur. Belangrijk hierbij is dat dit verder doorheen de hele carrière verdiept en opgefrist moet worden aan de hand van specifieke opleidings- en sensibilisingsessies. Tot slot is er nood aan het aanleren van sociale vaardigheden (cf. *social engineering*) en een basis-kennis van culturen en diversiteit. Dit kan tegemoetkomen aan de ‘handelingsverlegenheid’ bij sommige politiemedewerkers.

Quick wins zijn binnen dit thema te halen uit bijvoorbeeld het gebruikmaken van technologie (vertaalprogramma’s), kennisclips, virtueel leren, werkplekleren en dilemmatraining. Bovendien kan relevante informatie en kennis snel gedeeld worden op SharePoint. Tot slot moet deze thematiek bespreekbaar zijn binnen elk korps en moet voldoende gesensibiliseerd worden. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de leidinggevendenden. Verbindend optreden is ook verbindend leiderschap.

³⁸ PESTEL is een bedrijfskundig kader om de omgeving in kaart te brengen waarin een organisatie functioneert en staat voor politieke factoren, economische factoren, sociale factoren, technologische factoren, ecologische factoren en wettelijke (*legal*) factoren.

4. Structuur

Binnen het thema ‘Structuur’ kwamen tijdens de rondetafelgesprekken vier belangrijke punten naar voren, namelijk harmonisatie op zowel nationaal als internationaal vlak, het creëren van awareness, netwerken uitbouwen en tot slot de nood aan een strategische visie op nationaal niveau.

4.1. Harmonisatie – zowel nationaal als internationaal

De operationele en juridische versnippering op zowel internationaal als nationaal niveau bleek een constante tijdens de rondetafelgesprekken omtrent het thema ‘Structuur’. Zo werd de Europese regelgeving als enerzijds te stringent ervaren, en anderzijds bemoeilijken verschillende nationale interpretaties de samenwerking tussen de Europese landen. Deze tendens uit zich ook op Belgisch niveau: de Belgische staatsstructuur (gewesten, gemeenschappen en federaal niveau) en politiestructuur (Lokale en Federale Politie), bevorderen een minimum aan interpretaties, praktijken en regelgevingen niet. Dit heeft op zijn beurt een impact op de internationale/Europese politiesamenwerking, want ‘geen buitenland zonder binnenland’. Er moet een afweging worden gemaakt welke zaken lokaal of federaal moeten worden geregeld en welke topics net nationaal of transversaal.

Tijdens de tafelgesprekken bleek evenwel een voorkeur voor het bestendigen van een Europees verhaal, met een operationele en strategische sleutelrol weggelegd voor Europol. Op het Belgisch niveau werd geopperd om de opdeling te herzien tussen bestuurlijke en gerechtelijke informatie. Het Belgisch onderscheid staat een vlotte politionele informatiedeling tussen verschillende landen in de weg. Daarnaast kan een nationaal politie-examen een eerste stap richting meer uniformiteit betekenen.

Zoals reeds aangehaald, vertaalt deze versnippering zich ook door op Belgisch politieniveau. De Geïntegreerde Politie is volgens de deelnemers aan de rondetafelconferentie een log kluwen aan structuur en organisatie: zowel ingebouwde zuilen (cf. basisfunctionaliteiten verankerd in diensten) als een geheel aan ‘koterijen’ volgens sommigen. De fundamentele vraag werd gesteld of de basis van de politieorganisatie wel goed zit, of er niet moet worden vertrokken van een ‘*tabula rasa*’. Zodoende kan de hele politiestructuur herdacht worden, parallel aan de huidige werking om de dienstverlening te blijven garanderen. Er wordt te vaak gedacht ‘vanuit een blauwe pet die er al is’. Beginnen van een wit blad kan mogelijkheden creëren voor het

uitwerken van een organisatie die beter is afgestemd op de huidige noden. Dit impliceert echter niet dat goed werkende structuren overboord hoeven te worden gegooid. Er moet een evenwicht worden bereikt tussen het borgen en optimaliseren van goede systemen enerzijds, en het durven herdenken van andere structuren anderzijds. De politie is een middel tot een doel, de organisatie op zichzelf mag het doel niet worden.

4.2. Awareness

Deze complexe realiteit brengt de vraag naar voor of het diensten- en structurele samenwerkingsaanbod (zowel nationaal als transversaal) wel gekend is onder de Belgische politiemedewerkers. De internationale context heeft een weerslag op het lokale niveau en kan zo van belang zijn voor elke politiemann of -vrouw. De rondetafelgesprekken leidden unaniem tot het besluit dat er moet worden geïnvesteerd in meer *tailor-made awareness*: afgestemd op de verschillende niveaus, operationele of strategische doelen en operationele noden.

Zo kan gedacht worden aan een helpdesk op federaal en eventueel transversaal niveau of voor interne verduidelijking, bijvoorbeeld een LinkedIn-platform voor het nagaan van politionele expertise (cf. PartUp – Nederland). De opleiding kan inzetten op awareness en tegelijkertijd ook harmoniserende mogelijkheden creëren, meer bepaald door het organiseren van een Europese politieopleiding. Dit zou de Europese politiesamenwerking ten goede komen.

4.3. Netwerken

Aansluitend moet worden beseft dat politie slechts een van de actoren is in een ruimer web voor de maatschappelijke veiligheid, zowel nationaal als transversaal (cf. *triple helix*, *quadruple helix*). Het kerntakendebat en de privatisering van politietaken komen dan ook voorzichtig naar boven in de panels. Er blijkt nog veel potentieel weggelegd voor publiek-private samenwerkingen, hoewel moet worden gewaakt over de politionele grenzen in deze coöperatie (bv. ethisch en het nastreven van andere belangen, cf. commercialisatie).

Als mogelijke structurele oplossing wordt het netwerkmodel bijna unaniem naar voor geschoven. Er wordt vastgesteld dat de bestaande netwerken (cf.

Europol, liaisonofficieren) relatief goed werken, maar soms botsen op strikte regulering waardoor ze aan efficiëntie inboeten. Het netwerkdelen kan daarnaast nog innovatiever worden ingezet op verschillende niveaus; zo werden fluïde, agile en vraaggestuurde ‘tribes’ geopperd als een mogelijke innovatieve structurele piste. Er heerst een algemene consensus om transversaler, innovatiever en meer platformgericht te gaan werken, tegenover de hiërarchische en logge praktijk van vandaag.

Een *good practice* die wel nog aanwezig zou zijn in 2030 zijn de liaisonofficieren (LO). De culturele eigenheden over verschillende landen heen, samen met de efficiëntie van deze netwerken, verantwoordt hun intermenselijke rol in de internationale politiesamenwerking. Echter moeten hun posities blijvend worden geëvalueerd (cf. Spanje en Italië versus Frankrijk). Consensueel werd een voorkeur voor deze intermenselijke benadering aangegeven, soms benoemd als het *old boys’ network*.

Er is sprake van een spanningsveld tussen het intermenselijke, efficiënte *old boys’ network* en het officialiseren van het netwerk als een structuur op zo’n manier dat het nog steeds efficiënt blijft. Sommige kanalen zijn momenteel te overgereguleerd waardoor ze hun slagkracht verliezen (bv. Europol). Anderzijds moet worden erkend dat een kader wel nodig is voor duidelijkheid, maar ook verantwoording en controle achteraf. Het zoeken naar evenwicht tussen regulatie en operationele efficiëntie van deze soms onofficiële netwerken bleek een grote aanwezige in de discussies.

4.4. Strategische visie

Tot slot gaf men aan te botsen op een politieke realiteit en een gebrek aan strategische visie voor de politie in zijn geheel. Samen met de politie moet een strategische visie worden ontwikkeld die moet aansluiten op de operationele realiteit en actief moet worden nagestreefd. Ook anno 2030 wordt hieromtrent een versterking van het Europese verhaal verwacht en geopperd.

5. Partnership

Tijdens de rondetafelgesprekken rond het thema ‘Partnership’ kwamen vijf grote thema’s of uitdagingen aan bod en werden hierbij ook mogelijke oplossingen aangereikt.

Het eerst punt gaat over de reeds bestaande mogelijkheden van internationale politiesamenwerking die onvoldoende benut worden in België en de kennis over internationale politiesamenwerking die niet gelijk verdeeld is over het Belgische politielandschap. Een mogelijk oplossing hierbij is *awareness raising*, namelijk de kennis over internationale politiesamenwerking bij alle politiediensten trachten te verhogen. Internationale politiesamenwerking zou bijvoorbeeld al een uitgebreide topic kunnen zijn in toekomstige politieopleidingen of kennis zou kunnen worden bijgebracht via vormingen. Ten tweede zou een samenwerkingscultuur geïnstalleerd kunnen worden waarbij politieleiders (korpschefs) worden aangereikt als verantwoordelijken om hun politiemensen te sensibiliseren voor internationale politiesamenwerking en een samenwerkingsreflex te installeren in het korps. Maar ook werd de mogelijkheid aangekaart om internationale-politiesamenwerkingsadviseurs in het leven te roepen die korpschefs ad hoc raad kunnen geven met betrekking tot internationale politiesamenwerking.

Een tweede uitdaging situeert zich rond de versnippering en eilandvorming wat betreft internationale politiesamenwerking in België. Verschillende korpsen lijken elk hun eigen specifieke netwerk op te bouwen en hebben elk eigen connecties in het buitenland. Zo heeft ook niet elke zone dezelfde middelen om grootschalige netwerken op te bouwen. Hier moet nagedacht worden over de uniformisering van bepaalde samenwerkingsverbanden. Als voorbeeld werd de mogelijkheid aangehaald om het ARIEC-overleg³⁹ te uniformiseren. Een tweede oplossing die aan bod kwam is het opzetten van overkoepelende samenwerkingsstructuren/kaders voor internationale politiesamenwerking om alle politiediensten vaste referentiepunten/mogelijkheden aan te reiken om samen te werken met internationale partners. Er werd hierbij verwezen naar de taak van de wetgever. Hierbij benadrukte men het belang dat er wel een terugkoppeling moet zijn van de operationele noden op het terrein naar uitgedragen samenwerkingsrichtlijnen én dat dergelijke richtlijnen nood hebben aan een lokale vertaalslag opdat politiemensen begrijpen wat ze precies voor hen kunnen betekenen.

Ten derde zorgen complexe fenomenen voor een toenemende afhankelijkheid van (private) partners. Als oplossing verwezen de experts naar het belang van de intensifiëring van de *triple helix*; er zou namelijk een intensievere samenwerking tot stand moeten komen tussen politiediensten, academe

³⁹ ARIEC staat voor Arrondissementeel Informatie- en Expertisecentrum. Dergelijke centra hebben als doel de lokale besturen te ondersteunen en een geïntegreerde aanpak van georganiseerde criminaliteit te faciliteren.

mici en private spelers. Hierbij werd in het geval van cybercrime bijvoorbeeld verwezen naar de mogelijkheid om een gedeeld expertisecentrum op te richten waar de drie actoren kennis kunnen uitwisselen en advies kunnen verlenen. Ten tweede moet er een omschakeling komen van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd werken waarbij anders gekeken moet worden naar het veiligheidslandschap. Criminaliteit is zo complex en internationaal geworden dat de politie niet meer de enige actor kan zijn die hoofdzakelijk instaat voor veiligheid. Men zou kunnen overgaan van aanbodgestuurd werken naar vraaggestuurd werken waarbij diverse partners als politie, inspectiediensten, private partners, etc. modulair te werk gaan en zich wisselend onderling organiseren om specifieke misdadfenomenen te bestrijden. Een uitdaging hierbij is dat wisselende partnerschappen en associaties een te verregaande complexiteit met zich kunnen meebrengen. Daarom werd het belang van projecteigenaars aangehaald om de samenwerkingsverbanden te organiseren en coördineren. Op nationaal vlak zou de Nationale Veiligheidsraad via het Strategisch en Coördinatiecomité Inlichtingen en Veiligheid kunnen bepalen welke partners geschikt zijn voor specifieke samenwerkingsverbanden. Op arrondissementeel vlak zouden *Joint-Decision/Joint-Intelligence Centres* kunnen instaan voor de organisatie en coördinatie van concrete samenwerkingsprojecten en voor het aanduiden van de geschikte partners in een project.

Het vierde punt dat tijdens de rondetafelgesprekken besproken werd, is het feit dat nationale politieke belangen en geopolitieke belangen van andere staten vaak hinderpalen lijken te vormen voor de verdere ontwikkeling van internationale politiesamenwerking. Als oplossing werd voorgesteld te lobbyen bij politici om een actieve vertegenwoordiging op poten te zetten van de belangen van de politie op nationaal en internationaal vlak. Een andere optie die werd aangereikt was de politie meer autonomie te bezorgen en de huidige – naar eigen zeggen – verregaande inmenging van de politiek in te perken zonder daarbij de verantwoordingsplicht van de politie aan de politiek aan te tasten. Er werd verteld dat al gestart zou kunnen worden met het aanreiken van een duidelijk politieel plan aan de politici waarin de toekomstige dreigingen en uitdagingen voor de politie staan. Dergelijke politieke communicatie heeft dan als doel de belangen en noden van de politiediensten meer gewicht te geven in de politieke besluitvorming. Er werd ook geopteerd voor het installeren van een politiek onafhankelijk veiligheidscomité dat instaat voor proactieve beeldvorming en adviesverlening.

Tot slot werd verwezen naar het blijvend spanningsveld tussen de toenevende noodzaak tot informatie-uitwisseling met andere landen en privacy-issues. Hier werd verwezen naar de mogelijkheid tot het uitbreiden of herzien van artikel 458 Sw. in functie van de hedendaagse samenwerkingsnoden waarbij de wetgever nog meer ruimte laat voor het opzetten van samenwerkingsverbanden.

6. Ordehandhaving

De twee rode draden van het thema 'Ordehandhaving' waren digitalisering en globalisering. De toenemende digitalisering en globalisering leidde tot het ontstaan van de *'new way of protesting'*. Deze protesten kennen een vrij onvoorspelbaar karakter, waarbij mensen op een heel snelle manier kunnen worden gemobiliseerd door slechts enkele 'klik's' op sociale media. Daarbovenop kennen ze weinig tot geen structuur, waarbij mensen als het ware *'at random'* worden gemobiliseerd.

Denk aan de antivaxbetoging, de La Boum-party, ... Online worden protesten georganiseerd die heel snel mensen mobiliseren zonder dat er een rechtstreeks aanspreekpunt is. Deze nieuwe vorm van openbare ordeverstoring brengt een aantal nieuwe problemen met zich mee voor de politie. Ten eerste is de politie niet in staat om in de toekomst te denken en proactief te handelen als het aankomt op de nieuwe vormen van protesten. De oorsprong van dit probleem kent een aantal oorzaken. De eerste oorzaak is dat de politie niet in staat is om de grote hoeveelheden van informatie, die sociale media met zich meebrengt, te verwerken door onder andere te weinig personeel en middelen, en dit met het oog op de (kennis van de) digitale wereld. Daarnaast loopt het vaak fout als het aankomt op informatie die afkomstig is vanuit het buitenland, aangezien die (vaak) niet wordt gebruikt om toekomstgericht na te denken. Het durven gebruikmaken van nieuwe technologische middelen en partners is hierbij gewenst om dit probleem aan te pakken. Tot slot is er volgens de deelnemers aan de rondetafelconferentie een te grote afstand tussen de politie en de maatschappij, waardoor inleving en scenariodenken moeilijk wordt. Er is nood aan een grotere externe oriëntatie, waarbij het vertrouwen tussen burger en politie wordt hersteld. Deze externe oriëntatie zou ook leiden tot meer contacten tussen politie en burger, wat op zijn beurt weer leidt tot een groter bewustzijn en een beter inzicht in actuele problemen.

Ten tweede leidt de huidige politiestructuur ertoe dat de politie niet reactief kan omgaan met de *new way of protesting*. Eerst en vooral daalt de efficiëntie van onderhandelings technieken omwille van het feit dat enige vorm van structuur ontbreekt bij deze protesten. Daarnaast is er nood aan meer flexibiliteit omwille van het feit dat deze protesten net zo onvoorspelbaar zijn. Wanneer er een tekort aan manschappen heerst tijdens een protest, worden manschappen opgeroepen vanuit andere regio's, waarbij deze manschappen enerzijds niet zijn opgeleid en anderzijds niet gemotiveerd zijn om te kunnen helpen. Er is nood aan grotere nationale reserves en een politie die zich meer focust op ordehandhaving. Daarnaast leidt de taalproblematiek tussen het Nederlandstalige en Franstalige deel ervoor dat het samenwerken met de Franstalige collega's wordt bemoeilijkt. Tot slot is het gewenst om meer te gaan samenwerken en gebruik te maken van buitenlandse middelen, maar het is hierbij belangrijk om buitenlandse netwerken te onderhouden en te verbeteren.

7. Strategie

Centraal in het thema 'Strategie' in kader van internationale politiesamenwerking staat de positie van de politie. Enerzijds is ze op heden te reactief waardoor men te laat op fenomenen reageert. Anderzijds is de plaats van de politie in de veiligheidsketen een vaak terugkomend vraagstuk waar duidelijkheid over moet worden geschept. Concreet kwamen de volgende problematieken aan bod tijdens de rondetafelgesprekken.

De Geïntegreerde Politie is onvoldoende voorbereid op zowel '*known knowns*' als '*unknown unknowns*'. Concreet slaat dit op zowel fenomenen die we kennen en begrijpen als deze die we niet kennen noch begrijpen. Daarnaast heeft de politie te veel taken die ze moet uitvoeren, waardoor ze niet meer haar belangrijkste taken kan uitvoeren. Deze taken en de positie van de politie in het veiligheidskader, in samenwerking met alle andere actoren, mist een raamwerk op nationaal (of Europees) niveau. Ook zijn de huidige kaders vaak niet op elkaar afgestemd en zijn de huidige structuren die reeds bestaan onvoldoende bekend of onbestaand. Een andere problematiek rond internationale politiesamenwerking is dat er op lokaal niveau te weinig voordelen terug te vinden zijn. De Lokale Politie denkt nog te veel in zones en kijkt zelden hierbuiten en nog minder buiten nationale lijnen. Het enige relevante voor hen is om op eigen grondgebied hun kerntaken uit te voeren. Als laatste wordt vaak het Nationaal Veiligheidsplan (NVP) aangereikt als

heikel punt. Samen met de nationale veiligheidsstrategie wordt deze volledig door de politiek opgesteld op basis van historische data, en door politici bepaald die soms enkel eigen agendapunten op het oog hebben.

Om er in 2030 beter voor te staan moeten deze problematieken aangepakt worden. Daarom volgen nu enkele suggesties voor oplossingen en dit op korte en/of lange termijn. De Geïntegreerde Politie moet naar een proactieve positie gaan waarbij men fenomeengericht gaat werken. Deze positie kan worden bereikt door op een andere manier om te gaan met data en af te stappen van een aanpak met puur historische data. *Foresights* waarbij men kritisch vooruitkijkt zijn hierin een centraal element, in combinatie met verhoogde samenwerkingen met (externe) partners in netwerken. De oprichting van een denktank kan hierbij een optie zijn. Daarbovenop moet de veiligheidsvisie worden herzien. Binnen een *triple of quadruple helix* moet de politie als een actor gezien worden, maar niet als de enige actor. Hiernaast moeten de voordelen van internationale politiesamenwerking meer doorvloeien tot op lokaal niveau, zodat er meer interesse voor komt. De slogan *'think global, act local'* komt hierbij meteen naar boven. De verhoging van awareness op elk niveau is hierbij één van de belangrijkste te realiseren doelen. Dit is dan ook de verantwoordelijkheid op niveau van zowel de politie als de politiek. Tenslotte werd voorgesteld om de wijze waarop men het NVP opstelt, te veranderen. Enerzijds moeten de politie en veiligheidsdiensten meer input kunnen geven. Anderzijds moet men afstappen van het uitsluitend gebruik van historische data, en overstappen op een combinatie van *foresights* samen met historische data. Het is hierbij aan de politie zelf om samenwerkingen aan te gaan met andere partners ter creatie van een netwerk en om dit te onderhouden. Maar ook de (zowel nationale als internationale) politiek moet enkele inspanningen doen zodat er afstemming komt tussen beleidsplannen en de nodige raamwerken opgesteld worden.

8. Algemene trends

Op basis van de rondetafelconferentie inzake internationale politiesamenwerking kan gesteld worden dat er enerzijds weinig belangstelling is voor het thema als men mag uitgaan van de opkomstcijfers, maar dat er anderzijds ook weinig visie aanwezig is – ook onder de deelnemers – over de internationale politiesamenwerking. Dat kan de lezer overigens ook merken aan de vele herhalingen die doorheen deze tekst werden gepresenteerd. Deze misschien onplezierige vaststelling is zeker relevant gezien het belang van

de internationale politiesamenwerking. Al snel wordt door de deelnemers aan de rondetafelconferentie teruggegrepen naar het lokale of nationale niveau in plaats van te spreken over het internationale niveau en de uitdagingen die zich daar stellen. Bovendien werd het duidelijk dat reflecteren over mogelijke uitdagingen in de toekomst voor velen een uitdaging is.

Een rode draad doorheen alle rondetafelgesprekken was ‘geen buitenland zonder binnenland’. Hiermee wordt bedoeld dat er eerst gesleuteld dient te worden aan de politiewerking en -structuur in België alvorens verder te gaan naar het internationale niveau en meer specifiek de internationale politiesamenwerking. Een eerste stap moet dus zijn om de eigen structuren in orde te brengen alvorens van het nationaal naar het internationaal niveau te kunnen schakelen. Door de deelnemers werd aangegeven dat men op heden een duidelijk raamwerk op nationaal niveau mist. Hieraan gekoppeld is er nood aan een onafhankelijke beeldvorming en onafhankelijke visie rond veiligheid in België maar ook rond internationale politiesamenwerking. De politie moet autonoom met zijn partners in de veiligheidsketen vertrouwen kunnen opbouwen en het veiligheidsbeleid kunnen dragen of borgen en dit middels een inbreng binnen een centraal veiligheidsorgaan, zoals de nationale veiligheidsraad en de ondersteunende comités en structuren.

Zoals hiervoor reeds aangegeven, is er momenteel binnen de Belgische politie en binnen de internationale politiesamenwerking sprake van vele structuren. Er wordt dan ook door velen gepleit om geen nieuwe structuren meer te creëren maar gebruik te maken van wat bestaat en een goede werking kent. Een voorbeeld van een *good practice* die aangegeven werd, zijn de liaisonofficiëren (LO) met hun intermenselijke rol in de internationale politiesamenwerking, ook benoemd als het *old boys’ network*. De netwerken die er nu zijn en goed functioneren, moeten behouden blijven en in een verdere stap eventueel verder uitgebouwd worden. Momenteel zijn de huidige kaders vaak niet op elkaar afgestemd en zijn de huidige structuren vaak onvoldoende bekend. Daarom moet er awareness gecreëerd worden op elk niveau omtrent de bestaande structuren en moet de meerwaarde van internationaal samenwerken duidelijk aangetoond worden en dit ook op lokaal niveau. De slogan ‘*think global, act local*’ kwam hierbij vaak naar boven. Verder moet het voor politiemedewerkers (zowel op lokaal als federaal niveau) duidelijk zijn wie binnen de Geïntegreerde Politie ‘het gezicht is’ in het buitenland.

Over alle rondetafelgesprekken heen kwam de opleiding vaak aan bod. Iedereen is er het erover eens dat de opleiding aangepast moet worden en dit

niet enkel met het oog op de noden van vandaag, maar vooral met het oog op de noden van de toekomst. Er zou meer kennis aangereikt moeten worden op vlak van internationale wetgeving, internationale samenwerking en bovendien moet er *cultural* en *situational awareness* gecreëerd worden en dit aan de hand van specifieke opleidings- en sensibiliserings sessies voor het personeel. Deze kennis moet niet alleen vervat zitten in de basisopleiding, maar er moet eveneens sprake zijn van 'levenslang leren' om zo actueel te blijven en als politiedienst een proactieve positie in te nemen, kritisch vooruit te kijken (*foresights*) en niet achter de feiten aan te hollen. Dit kan een tegemoetkoming zijn aan de kritiek die vaak naar voren kwam tijdens de rondetafelgesprekken, namelijk het op heden te reactief zijn als politiedienst. Politimedewerkers moeten niet enkel geïnformeerd worden over de mogelijkheden en de meerwaarde maar ook geresponsabiliseerd worden met het oog op een concrete toepassing. Eveneens moet er meer aandacht gaan naar een soort van Europese politieopleiding, wat de politiesamenwerking ten goede kan komen en harmoniserende mogelijkheden kan creëren. Op vlak van kennis (delen) kwam er tevens de nood aan een soort van politie- en expertisecentrum op nationaal vlak frequent naar voren, dat de informatie en expertise in het hele land kan delen.

Daarnaast zou er meer samenwerking en verbinding moeten zijn met verschillende partners en waar mogelijk ook sprake moeten kunnen zijn van het outsourcen van taken. Niet enkel is er een nood en vraag naar meer samenwerking met private partners, hulpverlening, maar ook samenwerking met de bedrijfswereld en burgers (burgerparticipatie). Er blijkt nog veel potentieel weggelegd voor publiek-private samenwerkingen, ook al moet hierbij steeds gewaakt worden over de politionele grenzen in deze coöperatie. Ook moet er sprake zijn van een meer externe oriëntatie van de politie waarbij de afstand tussen politie en burger ingeperkt kan worden en vertrouwen opgebouwd kan worden. Er was consensus dat de politie zeker niet de enige actor mag zijn binnen het (ruimer) veiligheidsbeleid, zowel op nationaal als transversaal niveau (cf. *triple helix*, *quadruple helix*). De politie zou daarnaast in de toekomst meer vraaggestuurd moeten kunnen werken in plaats van aanbodgericht te zijn. Tot slot kan gesteld worden dat de politie op heden te veel taken heeft en er nood is aan een professionalisering van de Belgische politie.

Een andere rode draad die doorheen de verschillende thema's aan bod kwam en nog eens kort aangekaart kan worden, is het geloof in technologie en dit

op vlak van twee grote uitdagingen in de toekomst, namelijk de *new way of protesting* (en de toenemende digitalisering) en diversiteit.

Dé rode draad die aangereikt werd doorheen alle thema's binnen de rondetafelgesprekken is zonder twijfel 'het creëren van meer awareness' op vlak van het internationale aspect maar ook op vlak van culturen en situaties.

9. Belangrijkste te realiseren beleidspunten

Dit alles kan teruggebracht worden tot drie belangrijke te realiseren beleidspunten waarbij het creëren van awareness een overkoepelend thema blijft.

1. Bestaande structuren gebruiken en verfijnen

Ten eerste dient nagedacht te worden hoe snel van het lokale niveau naar het internationale niveau geschakeld kan worden en omgekeerd, niet enkel operationeel en tactisch, maar ook strategisch en beleidsmatig. De deelnemers waren tijdens de rondetafelconferentie op zoek naar beeldvorming, *foresight*, maar ook regie en coördinatie. We hebben reeds een nationale veiligheidsstrategie die de Belgische veiligheidssituatie spiegelt aan het buitenland en (buitenlandse) dreigingen, we hebben de Kadernota Integrale Veiligheid die de regeringsvisie en die van de belangrijke partners weerspiegelt op het gebied van de interne veiligheid en prioritair aan te pakken fenomenen en het Nationaal Veiligheidsplan dat de Geïntegreerde Politie aan de Kadernota bindt. Het blijft volgens de deelnemers belangrijk om het beleid op een eenduidige en meer proactieve wijze vorm te geven en in te bedden in tactische en operationele acties. Dit kan bijvoorbeeld door plannen zoals het Stroom- en Kanaalplan via bestaande structuren op te volgen en aan te sturen. Denk hierbij aan de *Joint Intelligence* en *Decision Centres* op arrondissementele niveaus die in verbinding kunnen staan met het Coördinatiecomité Inlichtingen en Veiligheid. Problemen van strategische aard of strategische keuzes worden gemaakt binnen het Strategisch Comité Inlichtingen en Veiligheid dat tot slot een politieke fiat en dekking krijgt via de Nationale Veiligheidsraad. Deze veiligheidsraad kan plannen die ontwikkeld worden door het Strategisch Comité (zoals havenplannen) behandelen. Hierdoor worden prioriteiten en middelen op elkaar afgestemd, wordt een eenduidige communicatielijn met het buitenland verzekerd en een snelle schakeling tussen het lokale, regionale, nationale en internationale niveau. DG SAT BIZA / JUST zou hier de leiding kunnen nemen om dit te realiseren.

2. *Bestaande, goedwerkende netwerken behouden en verder uitbouwen/versterken*

Op het niveau van de politie moet meer op een netwerkende, organisatorische wijze worden nagedacht en geageerd. Deelnemers suggereerden in deze context om politieambassadeurs op te leiden en in te zetten om met partnerorganisaties verbindend te kunnen optreden – denk bijvoorbeeld aan contacten met publiek-private diensten die ad hoc dan wel structureel een meerwaarde kunnen bieden in het cyberdomein. Deze ‘netwerkers’ verkennen in specifieke domeinen het terrein met een open blik. Zij trachten via hun netwerken te zoeken naar de meerwaarde die buiten de politieorganisatie ligt en bekijken op welke manier potentiële samenwerkingen kunnen ontstaan. De uitwerking van dit ambassadeursnetwerk kan op het niveau van de Geïntegreerde Politie gebeuren.

Verder werd in de gesprekken ook sterk benadrukt dat de bestaande en goed werkende initiatieven verder uitgebouwd dienen te worden. Het is daarbij ook belangrijk om de meerwaarde van deze netwerken aan te tonen. Degenen die hierbij de leiding kunnen nemen zijn de Federale Overheidsdienst Buitenlandse Zaken en de huidige en voormalige verbindingsofficieren. Die laatste beschikken over heel wat ervaring, kennis en contacten die vandaag nog onvoldoende benut worden.

3. *De oprichting van een EU Police Academy*

Van januari tot juni 2024 zal België voor de dertiende keer het voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie (EU) bekleden. Dit kan een opportuniteit zijn om te streven naar de fysieke oprichting van een *EU Police Academy*. Deze *Academy* heeft tot doel om Europese politieambtenaren kennis te laten maken met het Europese en internationale niveau, de werking van de verschillende partnerorganisaties zoals Frontex en Europol, de relevante wetgeving en ontwikkeling op dat gebied en het Europese beleid inzake interne en externe veiligheid. De oprichting van een dergelijke *Academy* versterkt bovendien ook formele en informele netwerken binnen en buiten de politieorganisatie. Het versterkt samenwerking tussen de universiteiten en hogescholen van de verschillende lidstaten onderling en tussen het hoger onderwijs en de politie, creëert lerende netwerken tussen politieambtenaren die les volgen en diegenen die er lesgeven (cf. het netwerkdenken), maar ook tussen de partnerorganisaties en stakeholders. Er zou kunnen worden nagedacht over een modulair opleidingssysteem waarbij ook een verbinding wordt gemaakt met de Belgische opleiding.

Hierbij kan worden gedacht aan de introductie van een creditsysteem om te bevorderen. De oprichting van een *Academy* past bovendien binnen het *triple* of *quadruple helix*-model en lijkt een kans te zijn voor Cepol⁴⁰ en CGI⁴¹.

10. Algemene conclusie

Nadenken over hoe internationale politiesamenwerking er kan of zou moeten uitzien in 2030 of met welke fenomenen de Belgische politie geconfronteerd zal worden, is geen eenvoudige oefening gebleken. Vanuit wetenschappelijke hoek werden binnen een internationale en nationale context uitdagingen gesignaleerd op het gebied van privatisering, digitalisering en legitimiteit – en inderdaad elk van deze uitdaging heeft een internationale component die ons aan het denken heeft gezet. Het heeft het projectteam en de deelnemers aan de rondetafelconferentie ertoe aangezet om drie klemtonen te formuleren als een beschouwend slot van deze bijdrage.

In 2030 is elke politiemedewerker zich bewust van de noodzaak tot internationaal denken en werken. Dit brengt ons terug naar de vaak genoemde ‘awareness’ van de internationale component in het politiewerk. Politie-mensen zouden er zich in 2030 van bewust moeten zijn dat de problematiek waarmee samenleving en politie geconfronteerd worden niet stopt aan de landsgrenzen. Dit kunnen we doen via drie aan elkaar verbonden dimensies.

1. Bewustzijn verhogen

Bijna iedere politiezone is een grenszone in België en buitenlandse ontwikkelingen en incidenten kunnen gevolgen hebben zowel voor de Lokale als voor de Federale Politie. De politie dient dus globaal te denken: ‘*think globally, act locally*’ moet geen loze boodschap zijn. Politiemedewerkers van de toekomst dienen te worden opgeleid om proactief naar buitenlandse ontwikkelingen te kijken en *foresight* te koesteren. Naast opleiding, dienen binnen de politie ook profielen gecreëerd te worden die meedenken en mee informele informatie verzamelen en in de werking beschikbaar kunnen stellen. Om dit te borgen, zou kunnen worden nagedacht om, in navolging van de oprichting van Centrex,⁴² een kennis- en expertisecentrum inzake internationale politiesamenwerking op te richten.

⁴⁰ *Collège européen de police* is de Europese Politieacademie.

⁴¹ Directie van de internationale politiesamenwerking (CGI) van de Federale Politie.

⁴² Dit kennis- en expertisecentrum werd in 2011 opgericht om geïntegreerde werking, een gemeenschappelijk en samenhangend beleid en een correct beheer van de kennis en informatie over het wegverkeer te realiseren.

2. Structurele inbedding

Voor goede internationale samenwerking dienen geen nieuwe structuren aangemaakt te worden. Het is daarentegen belangrijker om te gebruiken wat bestaat en werkt. Centraal blijft ook de noodzaak bestaan om informatie uit te wisselen via partnerschappen. Daartoe dienen de verbindingsofficieren blijvend gebruikt te worden. Deze dienen gecontacteerd te worden om na te gaan wat er speelt in het buitenland. Belangrijk hierbij is dat dit geen theoretische oefening is of blijft met verbindingsofficieren die een louter theoretische kennis hebben, maar voldoende voeling hebben met het terrein en over de nodige sociale vaardigheden beschikken om een meerwaarde te betekenen voor alle betrokken landen.

Tijdens de rondetafelconferentie werd even stilgestaan bij de Belgische staatsstructuur en de mogelijkheid dat ook hier tegen 2030 veranderingen kunnen plaatsvinden. Hierbij wordt dan de vraag gesteld of de politie voldoende preventief, adaptief en evolutief kan werken om hierop voorbereid te zijn.

3. Netwerkgericht

Het blijft belangrijk om het *old boys' network* te onderhouden. Informele structuren kunnen even waardevol of zelfs waardevoller blijken dan formele structuren. Echter mag het blijven waarderen en onderhouden van deze informele netwerken geen afbreuk doen aan de officiële kanalen en werking. Een evenwicht moet worden nagestreefd om zowel formele als informele kanalen te kunnen inschakelen.

Het is bovendien ook belangrijk dat verworven competenties en expertise ten behoeve van de politieorganisatie kunnen worden ingeschakeld. Hiervoor moet verworven expertise erkend en gebruikt worden. Als een verbindingsofficier terugkeert, kan die helpen om bepaalde culturen of politieke/politionele keuzes beter te begrijpen.

De vraag stelt zich natuurlijk hoe dit verwezenlijkt moet worden. Naar aanleiding van de rondetafelconferentie rond internationale politiesamenwerking kan geconcludeerd worden dat er nood is aan opleiding; het politiever onderwijs dient herbekeken te worden. Hierbij moeten *cultural awareness* en sociale vaardigheden voldoende aandacht krijgen. Dit kan gekoppeld worden aan een evaluatie van het statuut waarbij een politiemedewerker met het oog op carrièreplanning een aantal *credits* dient te verwerven. Een deel van deze *credits* zou verworven moeten worden middels een internatio-

nale opleiding (zie het voorstel van een EU Politieacademie terzake). Het blijft volgens de deelnemers aan de rondetafelconferentie ook nodig om het statuut *in globo* te herzien. Hierbij moet de klemtoon komen te liggen op het motiveren van mensen. Er zou kunnen worden nagedacht over het geven van tijdelijke contracten aan jonge mensen. Tot slot kwamen de deelnemers tot de conclusie dat de politie geconfronteerd wordt met een internationalisering van fenomenen op het federale en lokale niveau, maar ook binnen de cyberdimensie. Op het gebied van de dienstverlening werden deze evoluties besproken op twee dimensies. Ten eerste werd door de deelnemers gesteld dat veel meer dan een aanbodgerichte organisatie, de politie meer vraaggestuurd dient te werken door proactief in te zetten op wat er reilt en zeilt binnen de verschillende gemeenschappen en wijken zowel in binnen- als buitenland. Op het gebied van ordehandhaving werd een serieuze lacune vastgesteld: momenteel ontbreekt een strategische reserve, terwijl het aantal geplande en ongeplande manifestaties stijgt. Ook op het lokale niveau zou gewerkt moeten worden aan een capacitaire uitbouw van een dergelijke reserve.

Voortbouwend op de idee om via het volgen van een internationale opleiding credits te verwerven om binnen de politieorganisatie door te groeien, dienen we te investeren in het oprichten van een fysieke politieacademie in Europa waar politiemensen naartoe kunnen worden gestuurd. Kennisontwikkeling, delen van informatie en ervaring, en het creëren van nieuwe netwerken zijn enkele van de voordelen die de deelnemers hierin zien.

Op het niveau van de veiligheidsstrategie ontbreekt volgens de deelnemers aan de rondetafelconferentie een duidelijke toekomstvisie voor de politie en is er nood aan een meer toekomstgerichte veiligheidsstrategie waarbij de te verwachten ontwikkelingen worden bestudeerd en hun mogelijke impact op de veiligheid en de politieorganisatie. Hierbij werd gesteld dat het noodzakelijk is om het professionalisme van de politie op dat gebied op te drijven via eigen analyse van de beeldvorming en strategische beleidspositionering. Op basis van deze analyse, dient het Belgische veiligheidsbeleid ook afgestemd te worden op dat van de Europese Unie en dient dit via de zonale veiligheidsplannen vertaald te worden naar het lokale niveau.

Tot slot wordt voorgesteld om de bestaande structuren beter te gebruiken door via portefeuillehouders bepaalde internationale fenomenen zoals transmigratie en cybercriminaliteit op te volgen. Het vlot kunnen schakelen tussen de verschillende niveaus moet gewaarborgd kunnen worden door het Strategisch en Coördinatiecomité Inlichtingen en Veiligheid van de Natio-

nale Veiligheidsraad die bovendien via deze organen een rol te spelen heeft in de beleidsafstemmingen tussen de verschillende niveaus.

Tot slot wordt vastgesteld dat niet alle dimensies en domeinen van internationale politiesamenwerking tijdens de interviews en rondetafelconferenties aan bod zijn gekomen. Technische aspecten en ontwikkelingen binnen de Europese Unie werden niet behandeld. Echter moet voor alle duidelijkheid worden gesteld dat de Europese beleidsontwikkeling op het gebied van veiligheid, informatie-uitwisseling en samenwerking heel dynamisch is en wellicht een grote aandrijver zal zijn voor veranderingen in de nationale wetgeving en politiepraktijk.

11. Bronnenlijst

- Benelux Interparlementair Assemblée (2021). *België keurt het nieuw Benelux-politieverdrag goed*. Geraadpleegd op 7 oktober 2022, van <https://www.beneluxparl.eu/nl/2021/03/05/belgie-keurt-het-nieuw-benelux-politieverdrag-goed/>
- Ben-Porat, G. (2008). Policing multicultural states: Lessons from the Canadian model. *Policing & Society*, 18(4), 411-425.
- Directie HRM Nationale Politie (2012). *De toekomst begint vandaag! 16 richtingaanwijzers voor de strategische personeelsprognose van de nationale politie*. De Nationale Politie, Landelijk programma HRM, De Bilt.
- Federale Politie (2012). *Internationale politiesamenwerking*. Geraadpleegd op 7 oktober 2022, van http://fedpolbelgium.github.io/annualreport2012/internationaal_samenwerking/
- Martens, P. & Corten-van der Sande, M. (2006). *Succesvolle samenwerking in internationaal samengestelde (politie)teams*. Unpublished paper, Police Academy of the Netherlands.
- Payne, B. K. (2020). "Defining Cybercrime." In Holt, T.J. and Adam M. Bossler, A.M. (eds.), *The Palgrave Handbook of International Cybercrime and Cyberdeviance* (pp. 3-25). Cham: Palgrave Macmillan.
- Stenning, P., & Shearing, C. (2012). "The shifting boundaries of policing: Globalisation and its possibilities." In Newburn, T. & Peay, J. (eds.), *Policing: Politics, culture and control* (pp. 265-284). Oxford and Portland: Hart Publishing.
- Stevens, G. & Vergauwen, E. (2014). "Een Vlaming op zes is van vreemde herkomst", *De Standaard*. 27 januari 2014: https://www.standaard.be/cnt/dmf20140127_00949168 (geraadpleegd op 16 december 2022).

Negen voorstellen voor een sterk geïntegreerde en legitieme politie in België in 2030⁴³

1. Een sterk geïntegreerde en legitieme politie als uitgangspunt

De maatschappij is continu in verandering en dit heeft onvermijdelijk impact op de rol en de verwachtingen van de politie in de samenleving. Welke deze veranderingen zijn, is meermaals besproken tijdens de verschillende *food for thought*-rondetafelgesprekken,⁴⁴ georganiseerd door het CPS en CPL. Grosso modo zien de verschillende deelnemers volgende maatschappelijke veranderingen als dé uitdagingen voor de politie in 2030⁴⁵: toenemende migratie (superdiverse samenleving), veranderende demografie en urbanisatie (bv. wijzigingen in gezinssamenstelling, wonen, familiale en sociale netwerken), stijgende sociaal-economische ongelijkheid, toenemende polarisatie (denk hierbij aan *fake news*), klimaatsveranderingen en toenemende digitalisering (bv. AI). Volgens de deelnemers leidt dit tot heel wat uitdagingen. Op het vlak van criminaliteitsbestrijding en bestuurlijke handhaving in het bijzonder zien ze een stijgende cybercrime, toenemende intrafamiliale problemen, groeiende polarisatie met als gevolg meer conflicten in de publieke en virtuele ruimte en toenemend gebruik van roesmiddelen als 'de' problemen van de politie in 2030. Bijkomend ervaren de deelnemers dat de aanhoudende discussies over het staatsbestel zorgen voor toenemende discoursen over de toekomstige structuur van de Belgische politieorganisatie. Deze zijn onvermijdelijk gezien de structuur van de

⁴³ Jean-Louis Dalle, Sofie De Kimpe en Jurgen De Landsheer.

⁴⁴ <https://www.besafe.be/nl/staten-generaal-van-de-politie-0/activiteiten-sleutelpartners>

⁴⁵ Wat de maatschappelijke veranderingen zijn voor de politie in 2030 werd mee geïnspireerd door het webinar georganiseerd door het CPS van Tom Palmaerts ('De politie in 2030') en de talrijke experts die binnen de verschillende projectgroepen hun visie en expertise op de politie(werking) in 2030 hebben gedeeld (zie hiervoor verslagen van de rondetafelgesprekken).

politie geënt is op de Belgische staatsstructuur. De deelnemers vragen zich af of in 2030 de de-federalisering van veiligheid op de politieke agenda zal komen en de regionalisering van politie een feit wordt.

Grijpen we terug naar de drie rollen van de politie, zoals gedefinieerd door Dominique Monjardet (1996) en geoperationaliseerd in de visie voor de politie in 2025 van de Federale Politieraad, dan moeten we vaststellen dat deze maatschappelijke veranderingen onontkoombaar invloed zullen hebben op de politie als publieke dienstverlener, de politie als instrument van de overheid en de politie als organisatie of beroepsgroep.

Wijzigingen in criminaliteitsfenomenen en in de morele en sociale structuur van de samenleving zullen ongetwijfeld leiden tot veranderingen in regelgeving. Verwacht mag worden dat de politie in 2030 te maken heeft met nog meer en nog complexere wet- en regelgeving, die ze zal moeten handhaven. Toenemende financiële druk (besparingen) in combinatie met een groeiend takenpakket zal het actuele debat over **de rol van de politie als enige instantie die wetten en normen handhaaft**, en het monopolie van geweld waarover ze beschikt, verscherpen. Meer dan vandaag zal in 2030 gezocht worden naar vormen van publiek-private samenwerking of burgerinitiatieven, iets wat onvermijdelijk consequenties heeft voor de relatie politie, staat en het gebruik van dwang (lees monopolie van geweld).

Bevolkingswetenschappers en sociologen zien de samenleving van 2030 als een superdiverse samenleving. ‘De’ burger van 2030 is een ‘diversiteit’ aan burgers, met als gevolg een diversiteit aan rollen en verwachtingen waarmee de politie rekening moet houden. Men mag verwachten dat de **dienstverlening van de politie** van 2030 afgestemd is op deze superdiverse samenleving, met al haar baten maar ook spanningen en uitdagingen.

Als de politie een professionele organisatie wil blijven, moet ze antwoord kunnen geven op de verwachtingen van haar stakeholders, waarbij de gezagsoverheden en de burgers de voornaamste zijn. Veranderingen in deze verwachtingen beïnvloeden de rol van de politie als organisatie in relatie tot haar overheid en haar burgers. Deze wijzigingen vereisen aanpassingen in het leiden (managen/sturen), het gezag en het beheer van de **politie als organisatie**. Enkel een politie die *in tune with society* is, zal de maatschappelijke veranderingen aanvoelen en begrijpen. Dit vraagt een bijsturing van de structuur maar nog meer een adaptieve cultuur van de politieorganisatie tegen 2030. De financiering ervan wordt hierbij als essentieel beschouwd.

In wat volgt trachten we een antwoord te geven op hoe deze drie rollen in 2030 moeten worden waargemaakt. Hierbij staat het als een paal boven water dat de politie in 2030 in eerste instantie een legitieme politie moet zijn. In bijna alle verslagen lezen we dat de deelnemers van de rondetafelgesprekken blijvend voorstander zijn van een gemeenschapsgerichte politiezorg. Dit wordt vaak omgezet in een vraag naar meer legitimiteit voor de politie. Er bestaat heel wat kennis over wat legitimiteit is (zie ook het hoofdstuk ‘Politie en bevolking’), maar dit moet meer en beter geconcretiseerd worden in politiepraktijken (processen en draaiboeken) en operationele beleidsdoelstellingen. In wezen moet politiewerk geëvalueerd worden in functie van haar legitimiteit. Daarnaast leiden we uit alle verslagen af dat de grote meerderheid van de deelnemers geen voorstander zijn van een defederalisering van politie. Dit zou het politielandschap nog verder versnipperen en de gelijkwaardigheid van de politioenele dienstverlening nog meer in het gedrang brengen. Integendeel, de deelnemers vragen een politie om weer fier op te zijn, een politie met een sterke identiteit met meer eenheid en meer samenhang, zowel tussen de Lokale en de Federale Politie, als tussen de lokale politiekorpsen onderling.

We besluiten hierbij dat de politie van 2030 in de hoofden van de deelnemers nog steeds een **gemeenschapsgerichte politie** is die instaat voor een gelijkwaardige politiezorg in België en zich nog steeds thuis vindt in de huidige wet op de Geïntegreerde Politie van 1998, die **één Geïntegreerde Politie gestructureerd op twee niveaus** voorschrijft.

In wat volgt geven we een overzicht van de belangrijkste doelstellingen die tijdens de rondetafelgesprekken naar voor werden geschoven. Deze doelstellingen zou de politie als organisatie, gesteund door haar gezagsoverheden, tegen 2030 moeten verwezenlijken, wil ze een antwoord kunnen bieden op de problemen van veiligheid en leefbaarheid in de samenleving van 2030. We baseren ons hierbij op de verslagen van de *food for thought*-rondetafelgesprekken, die een neerslag vormen van de verschillende discoursen die tijdens de tafelgesprekken aan bod zijn gekomen. Een lezen en herlezen van de verschillende verslagen van de rondetafels brengt ons tot negen doelstellingen om van de politie in 2030 een sterk geïntegreerde en legitieme politie te maken. Deze doelstellingen zijn niet noodzakelijk onze persoonlijke prioriteiten, noch van enkele deelnemers. Elk van deze doelstellingen werd meermaals op tafel gelegd en kwamen aan bod tijdens verschillende *food for thought*-rondetafelgesprekken. In die zin moeten ze

beschouwd worden als transversale resultaten van de rondetafelgesprekken die gedragen worden door de grote meerderheid van de deelnemers.

2. Negen doelstellingen voor 2030

2.1. Eén visie voor de politie

Er bestaan over en voor de Geïntegreerde Politie actueel voldoende visies en studies; het ontbreekt echter aan een consensus hierover. Er zal steeds vanuit een groep intern en extern de politie een argumentatie gebruikt worden voor of tegen een bepaald standpunt, al dan niet over een algemene beleidsoptie of eerder over details. Er gaan stemmen op dat de huidige organisatiestructuur van de Geïntegreerde Politie op twee niveaus op zijn laatste benen loopt. Deze redenering is kort door de bocht. Ze verwacht niet enkel 'oorzaak en gevolg', ze zorgt er ook voor dat polarisering binnen het politiehuis meer en meer aan de orde is. De complexe staatsstructuur, veelheid aan opdrachtgevers en tegenwerkende krachten inzake 'marsrichting' (de langetermijnvisie) versterken dit alles.

Het is duidelijk dat er in 2030 *één visie voor de Belgische politie* nodig is. Welke politie willen we zijn? Waar onderscheiden we ons van andere partners in de veiligheidsketen? Waar liggen onze hoofdopdrachten binnen de politiezorg? Hebben we nood aan één 'CEO' van de Belgische politie?

Aansluitend is het ook essentieel dat al de politiekorpsen zich in de visie eenduidig kunnen vinden, intern en extern communiceren en in de dagelijkse werking toepassen.

En eenmaal de strategische visie duidelijk is, is het ook noodzakelijk om op basis van een duidelijke strategie en een transparante meerjarenplanning te bepalen hoe deze zal worden gerealiseerd (personeelsbeleid *sensu lato*, infrastructuur, technologische en financiële middelen, ...).

Hoe realiseren?

Uit de rondetafelgesprekken blijkt duidelijk dat het initiatief om dit proces in handen te nemen op het politieke niveau ligt, niet bij de politie. Er wordt voorgesteld om **een (parlementaire) evaluatiecommissie of werkgroep** op te richten zoals we vandaag zien in Nederland of in het verleden hebben gezien met de commissie De Ruyver of De Witte. Deze commissie of werk-

groep moet een **duidelijk mandaat krijgen**. Het is daarbij essentieel dat ze toeziet op de geïntegreerde werking. De verschillende politieke niveaus kunnen hierin best vertegenwoordigd worden.

2.2. Eén positief imago

Tijdens meerdere rondetafelgesprekken – ‘Mens en organisatie’, ‘Politie en bevolking’, ‘Organisatieontwikkeling’ – stellen de deelnemers vast dat de eenheid in de politie is verdwenen. De deelnemers geven aan dat het politie-uniform niet overal gelijk wordt gedragen. Korpsen of diensten maken hun eigen verkeersjassen, kogelwerende vesten, T-shirts, polo’s of truien. Een discussie en verschillende proeftuinen over de *striping* leidt tot een kaka-fonie aan voertuigen en afgeleide middelen. Politieambtenaren zijn in se trots op hun job. Ze beroepen zich op een sterke interne beroepscultuur waar teamspirit en saamenhorigheid hoog in het vaandel worden gedragen. Gedeelde symbolen zijn essentieel om de eenheid en de identiteit van de organisatie en haar cultuur te bestendigen. Dat dit vandaag onder druk staat, vraagt een rebranding van die beroepscultuur in de vorm van nieuwe symbolen, zoals het nadenken over een nieuw uniform.

Een tweede probleem dat zich stelt, is het vaak negatieve imago van de politie ten aanzien van de bevolking. Aan verschillende rondetafels stellen de deelnemers vast dat er zich spanningen voordoen in de relatie tussen de politie en de bevolking – de jongeren in het bijzonder. Niet iedereen in de samenleving heeft een hoge pet op van de politie of beschouwt de politie als een neutraal en objectief instituut. Een positief imago vraagt een positieve perceptie van de burger. De politie in 2030 besteedt aandacht aan het bouwen van een positief imago, via het meten van verwachtingen en percepties van alle burgers. Ze ontwikkelt politiepraktijken (bv. identiteitscontroles, verhoor, verkeersacties, etc.) waarin een positief contact met de burger wordt vooropgesteld. Negatieve politiecontacten zijn inherent aan het politieberoep, maar kunnen via procedurele rechtvaardigheid positief worden bejegend. Daar waar de relatie tussen politie en bepaalde sociologische groepen in de samenleving minder goed verloopt, is nood aan een probleemoplossende *outreach*-aanpak.

Naast het verbinden met de burger dient de politie ook werk te maken van een professionele en gelijkwaardige dienstverlening. Hierbij is het belangrijk dat de politie bijdraagt tot het verhogen van de veiligheid en de leefbaarheid in de samenleving. De legitieme politie vraagt een humane politie, maar

evenzeer een politie die impact heeft op haar maatschappelijke omgeving. Hier is meer dan ooit nood aan meer samenwerking met haar partners, een geïntegreerd veiligheidsdenken en een probleemoplossend vermogen.

Doelstellingen voor 2030?

- De politie in 2030 beschikt over een **eendrachtige, professionele uitstraling** van de politie naar de burger toe met één uniform, één *striping*, kortom eenheid in symbolenbeleid voor de Federale én Lokale Politie.
- De politie maakt werk van **haar interne en externe branding** met het oog op het versterken van de eenheid in de interne politie-identiteit enerzijds, en de politie als aantrekkelijke werkgever anderzijds.
- De politie beschikt over een **performant en eenduidig communicatiebeleid**, zowel intern als extern.
- Uitgaand van de basisprincipes van openbaarheid van bestuur legt de politie **verantwoording** af aan de overheid en de burger op een concrete, betrouwbare (*evidence-based*) en voor iedereen begrijpbare manier. In deze staan politielegitimiteit en de leefbaarheid en veiligheid in haar samenleving centraal.
- De politie maakt werk van een **structureel samenwerkingsverband met de wetenschappelijke wereld**, in het bijzonder in de evaluatie van de politiewerking. Wat zijn goede praktijken om de legitimiteit te versterken?
- Het **actief en structureel samenwerken op lokaal niveau met gemeentelijke diensten** om binnen de lokale veiligheidszorg een nog efficiëntere nabijheidspolitie uit te bouwen.

2.3. Een inclusieve en superdiverse organisatie

Diversiteit vormt een van de vijf hoofdthema's van de *food for thought*-rondetafel 'Politie en bevolking'. Hoewel het als een apart thema is behandeld, komt het spontaan aan bod tijdens de andere themadagen, zoals 'Mens en organisatie' en 'Organisatieontwikkeling'. De deelnemers zijn het erover eens dat we in 2030 in een sterk diverse samenleving zullen leven en dat de politieorganisatie een superdiverse organisatie zal moeten zijn, wil ze in een dienstverlening kunnen voorzien op maat van de bevolking.

Doelstellingen voor 2030?

- De politie van 2030 straalt inclusiviteit uit in haar werking en organisatie. Ze vertaalt 'inclusie' naar **kwaliteitsnormen** voor onderwijs, hr-beleid en politiepraktijken.
- De **rekrutering** zet volop in op diversiteit. Tijdens de selectie worden multiculturele competenties van de kandidaten gemeten.
- De politie in 2030 beschikt over een **maatschappelijk georiënteerd politieonderwijs** dat aandacht heeft voor sociaal-maatschappelijke spanningen en breuklijnen en werk maakt van probleemoplossend denken over die fenomenen.
- Het **politieonderwijs** besteedt ruimschoots aandacht aan **taalvaardigheid** (kennis van de eigen taal, andere landstalen en andere vreemde talen) en het ontwikkelen van **multiculturele competenties**.
- De **diversiteitsgraad** (gender, etniciteit, mindervaliden) van het personeelsbestand wordt vertaald in een kwaliteitscriterium, gemonitord en gekoppeld aan extra financiering.

2.4. Een duurzaam hr-beleid

Rode draad doorheen *alle* rondetafelgesprekken is de nood aan een modern en flexibel personeelsbeleid (hr-beleid). Binnen het hr-beleid is de opleiding het meest zieke broertje. De deelnemers vragen een drastische hervorming van het politieonderwijs en pleiten hierbij voor meer externalisering van het politieonderwijs en modulair onderwijs. Wat dit juist inhoudt, is voor veel deelnemers onduidelijk. Verder zit er nog steeds veel zand in de molen van de rekrutering en selectie, maar het is niet duidelijk hoe dit komt. Het huidige rekrutering- en selectiebeleid maakt te weinig werk van diversiteit.

Het statuut zorgt voor zekerheid bij de werknemer. De deelnemers stellen zich de vraag of dit vandaag nog speelt op de arbeidsmarkt en of het (versnipperde) rekruteringsbeleid de juiste werknemers aantrekt. Verder draagt de rigiditeit van het huidige statuut niet altijd bij tot een modern en flexibel loopbaanbeleid. De vakbonden lijken hierin eerder een tegenstander dan een medestander. De vraag rijst in welke mate het huidige statuut nog bijdraagt aan het welzijn in de politieorganisatie. Aan heel wat tafels wordt gewag gemaakt van toenemend absentieïsme, graaicultuur en niet-integer gedrag. Voor leidinggevendenden is er nood aan coaching en competentieontwikkeling. Het loopbaanmanagement van mandaathouders is toe aan een grondige herziening. Vooral de gebrekkige evaluatie van de mandaten en de vast gebe-

tonnerde mobiliteit tussen mandaatfuncties zou een prioriteit moeten zijn voor de beleidsmakers. Meer mobiliteit tussen mandaten, bv. tussen federale en lokale mandaatfuncties, kan ook eenheid bevorderen.

De rondetafelgesprekken rond ‘Mens en organisatie’ boden weinig antwoorden op de huidige problemen, wat doet vermoeden dat het interne hr-beleid nood heeft aan meer *evidence-based*-gerichte oplossingen en praktijken.

Doelstellingen voor 2030?

- De politie in 2030 beschikt over een **transparant en performant rekruterings- en selectiebeleid**. Het selectieproces is niet langer een *black box en duurt niet langer dan drie maanden*.
- De politie in 2030 beschikt over een **zij-instroom** waarbij ze politieambtenaren met gespecialiseerde profielen of functiespecifieke profielen versneld voorziet van politiespecifieke competenties (‘blauw verven’) en versneld kan laten instromen in haar organisatie.
- De politie beschikt over een **flexibel personeelsbeleid** waarin competenties, talenten en integer gedrag centraal staan.
- De politie beschikt over een maatschappelijk georiënteerd **politieonderwijs** dat aansluiting vindt bij het hoger onderwijs en modulair wordt ingericht. Het politieonderwijs besteedt ruimschoots aandacht aan maatschappelijke problemen (kennis), oplossingsgericht denken (vaardigheden), sociale en communicatievaardigheden.
- De politie beschikt over een **digitaal opleidingsplatform** ‘Levenslang leren bij de politie’ dat voorziet in een uitgebreid aanbod voortgezette opleidingen voor alle politieambtenaren (van basis tot middenkader) en CAlLog-personeel.
- De politie beschikt over een **gedegen integriteitsbeleid** dat gericht is op versterken van organisationele rechtvaardigheid.
- De politie in 2030 beschikt over een **Research and Development-centrum (R&D)** gekoppeld aan politieonderwijs, bv. via leerstoelen en Europese ontwikkelingen op het vlak van politieonderzoek en -onderwijs. Dit centrum onderzoekt *evidenced-based* politiepraktijken die bijdragen tot de politielegitimiteit en waarin bemiddeling in plaats van dwang centraal staat.
- De politie maakt werk van **competentieontwikkeling, coaching en evaluatie van haar leidinggevend**, mandaathouders in het bijzonder. De overheid beperkt het mandaathouderschap in de tijd en stimuleert de mobiliteit van mandaathouders tussen de Lokale en Federale Politie.

2.5. Een sterk geïntegreerde werking

De deelnemers zijn het er bijna eensluidend over eens dat de huidige geïntegreerde politiestructuur behouden moet blijven. Toch wordt er meermaals gesproken over de nood aan renovatie en het bijsturen van een aantal artikelen in de wet op de Geïntegreerde Politie (WGP). Waar het volgens de deelnemers vooral schort, is bij de mechanismen die de geïntegreerde werking moeten verzekeren. De definanciering van de politie hebben de ondersteunende processen en taken – die taken die net de geïntegreerde werking moeten verzekeren, zoals loopbaan, onderwijs, ICT, logistiek, enz. – uitgehold. Verder zijn er ook problemen met de (te beperkte) coördinerende rol van de commissaris-generaal, de evaluerende rol van de Federale Politieraad en de coördinerende rol van zowel de dirco als de dirjud. Ook het integraal planbeleid dat moet zorgen voor de onderlinge afstemming van het nationale en het lokale politiebeleid blijkt te weinig zijn rol te spelen als instrument van het geïntegreerde beleid.

Doelstellingen voor 2030?

- De politie van 2030 beschikt over **een sterk geïntegreerde werking, ondersteund door de mechanismen die in het leven werden geroepen door de WGP** om de geïntegreerde werking te verzekeren. In het bijzonder moet hierbij gedacht worden aan de rol van de commissaris-generaal, de specifieke ondersteunende rol van DGR en de dirco en de dirjud. De vraag wordt onder meer gesteld of het niet aangewezen is de functie van de dirco en dirjud te laten samensmelten tot een provinciale directeur. Dit zou de slagkracht van de gedeconcentreerde eenheden versterken vanuit synergie, coherentie en uniform leiderschap, zoals dit ook het geval is bij het mandaat van de korpschef, waarbij bestuurlijke, gerechtelijke en operationele steun eveneens onder zijn eindverantwoordelijkheid vallen.
- Binnen de geïntegreerde werking wordt ingezet op een **goede informatie- en communicatie-uitwisseling** tussen de lokale en federale korpsen en de lokale korpsen onderling. Het AIK en CIC spelen daarbij een cruciale rol.
- De politie van 2030 beschikt over een **financieel slagvaardige Federale Politie**. Zij beschikt over de nodig werkings- en investeringsmiddelen, zodat ze een sterke gespecialiseerde politie en supergespecialiseerde bijstand kan verzekeren ter ondersteuning van de basispolitiezorg.

2.6. Schaaloptimalisatie met respect voor de gemeentelijke autonomie

De nood aan een doorgedreven schaaloptimalisatie met behoud van een lokale inbedding werd herhaaldelijk naar voor geschoven op de rondetafelconferenties. Zo kwam dit als duidelijke nood en voorstel naar voor bij de thema's 'Organisatieontwikkeling', 'Recherche', 'Nieuwe technologieën' en 'Politie en bevolking'.⁴⁶

Heel wat stemmen gaan op voor een **verplichte schaaloptimalisatie (-vergroting)** opgelegd door de politieke overheden. Dit moet finaal leiden tot gelijkwaardige lokale politiekorpsen, die voorzien in een gelijkwaardige basispolitiezorg. De schaalgrootte zorgt ervoor dat voldoende specialisten en experts de gespecialiseerde en ondersteunende processen van elk lokaal politiekorps performant organiseren.

Om de grijze zone tussen de basispolitiezorg en de gespecialiseerde politiezorg weg te werken, wordt voorgesteld om de Geïntegreerde Politie organisatorisch te laten werken op drie niveaus: micro, meso en macro.

De lokale verankering, het microniveau, moet gewaarborgd worden door de basisfunctionaliteiten gedeconcentreerd in te bedden in lokale commissariaten. Het veiligheidsbeleid op dit niveau wordt mee bepaald door de lokale politieke overheden, het gezag blijft bij de burgemeesters. Een aantal diensten van de Federale Politie dienen te worden verschoven naar de Lokale Politie, ondersteund door een financiële compensatie.

Een minimale gelijkwaardige basispolitiezorg wordt gegarandeerd dankzij nationaal of regionaal bepaalde minimale normen. De lokale context kan aanvullende of specifieke criteria voor deze eerder algemene normen bepalen. Functionaliteiten worden herleid tot processen, kwalitatieve criteria meten de aangeboden dienstverlening. Voor de ondersteunende processen worden eveneens minimale (kwalitatieve) normen opgesteld.

De Federale Politie voert enkel nog hypergespecialiseerde taken en opdrachten uit en staat in voor de (coördinatie van) de internationale politiesamenwerking. Zij beschikt daarvoor over experts en de nodige middelen. Mochten de financiële middelen daar finaal toch onvoldoende

⁴⁶ We stellen vast dat de conclusies en bijgaande randvoorwaarden voor het opteren tot een schaaloptimalisatie die weergegeven zijn in conclusies en aanbevelingen in de studie Janssens, Wittevrongel, & Cools, 2019, nog steeds onderschreven worden. Meer nog: de nood stelt zich zelfs nog scherper door enerzijds de impact van de verdere implementatie van de schaaloptimalisatie van de Federale Politie en sterke impact van de jarenlange financiële besparingen op de Federale Politie. Ook wijlen professor Brice De Ruyver onderstreepte de noodzaak reeds in zijn bijdrage in de publicatie Devroe & Ponsaers, 2013.

voor zijn, bepaalt een prioritering waar de krachtinspanningen liggen. De bekrachtiging ervan gebeurt door de politieke overheden van de Geïntegreerde Politie. De invoering van minimale normen voor onderdelen van de gespecialiseerde politiezorg creëert een meerwaarde.

Een multidisciplinaire aanpak voor specifieke veiligheidsproblemen (bijvoorbeeld financiële onderzoeken en de bestrijding van 'cybercrime') en het gezamenlijk beheer van bijzondere middelen (bv. helikopters en boten) wordt in plaats gesteld. Dit zorgt voor een beheersmatige en financiële optimalisatie.

Doelstellingen voor 2030?

De politie in 2030 beschikt over een nieuw wettelijk kader dat:

- een (**verplichte**) **schaaloptimalisatie** van de Lokale Politie **bevat** die gelijkwaardige politiezones instelt;
- het **takenpakket van de Federale Politie herdefinieert** tot een supergespecialiseerde politiezorg, zowel bestuurlijk als gerechtelijk;
- de **belangrijke scharnierfuncties** die een goede geïntegreerde werking moeten verzekeren, **versterkt**;
- **nieuwe kwalitatieve normen** voor de basis- en de gespecialiseerde politiezorg **uitwerkt**, dit zowel voor operationele processen als voor de operationele ondersteuningsprocessen;
- de (**awareness van de**) **internationale politiesamenwerking versterkt**, zowel op lokaal als op federaal niveau.

2.7. Een transparant en solide financieringsbeleid

De organisaties werkzaam in de veiligheidsketen staan onder financiële druk. Beleidskeuzes worden meer en meer gemaakt op basis van financiële afwegingen. Taken worden doorgeschoven zonder een financiële compensatie en al dan niet opgenomen door andere politiekorpsen of partners in de veiligheidsketen. Een degelijk strategisch financieel beleid dat voor de Geïntegreerde Politie gevoerd wordt, is in deze maatschappelijke omstandigheden met bijzondere veiligheidsuitdagingen een *conditio sine qua non*. Het kan financierders overtuigen om extra te investeren of om geen besparingen door te voeren.

Dit beleid baseert zich op een financieel meerjarenplan en bijgaande strategische keuzes. Het is de financiële vertaling van het Veiligheidsplan en becijfert de te bereiken resultaten gedurende een bestuursperiode. Behoudens

uitzonderlijke gebeurtenissen is dit plan niet onderhevig aan wijzigingen. Niet-verbruikte kredieten blijven behouden en worden geëvalueerd halverwege en op het einde van een bestuursperiode. Dit biedt de nodige financiële flexibiliteit in de operationele werking. Daarbij wordt ook een transparante rapportering in plaats gesteld. Deze principes worden in elk bestuursakkoord verankerd.

Een kwaliteitsvol financieel strategisch beleid kan slechts middels een stabiel, transparant financieel model op basis van adequate en voldoende flexibele parameters. De huidige KUL-norm voor de toewijzing van de federale dotaties aan de Lokale Politie is dat niet (meer). Een mechanisme, gebaseerd op een vaste dotatie en een variabele dotatie, kan in plaats gesteld worden. Het variabel deel is gekoppeld aan te bereiken resultaten of aan vooropgestelde criteria in de uitvoering van taken die de Federale Politie ondersteunen. Gedacht wordt aan HyCap en de uitvoering van prioriteiten bepaald in het Nationaal Veiligheidsplan en het initiële opzet van het Verkeersboetefonds. De geleverde inspanning door de Lokale Politie bepaalt de financiële compensatie. De financiering van de Federale Politie kan ook op dit principe steunen.

Indien het nieuw in te voeren financiële model vertrekt vanuit een ‘gesloten enveloppe’, is dit onlosmakelijk verbonden met een te voeren takendebat.

Doelstellingen voor 2030?

- De politie in 2030 beschikt over een **nieuwe KUL-norm** met nieuwe parameters voor een nieuw financieringsmodel gekoppeld aan de verplichte schaalvergroting.
- De politie beschikt over een **nieuw strategisch financieel beleid** met bijgaande meerjarenplanning, permanente monitoring en periodieke rapportering gekoppeld aan de (wettelijk voorziene) bestuursperiode.
- De politie beschikt over **sterke financiële verantwoordelijkheid en flexibiliteit** door het in de jaarrekening behouden van niet uitgegeven kredieten.
- De politie voorziet de **nodige financiële ruimte voor innovatie** en het opzetten van proeftuinen.

2.8. Naar een slimme informatie- en technologiegestuurde politie

De *conditio si qua non* om informatiegestuurd te werken om een kwalitatieve politiezone te kunnen bieden, bestaat reeds decennia en werd ook structureel verankerd als een van de fundamenten van onze gemeenschapsgerichte politie in het streven naar een excellente politiezone. Deze blijvende noodzaak werd tijdens alle rondetafels herhaaldelijk bevestigd. Door de bijzonder snelle technologische evolutie zal 2030 volgens experts gekenmerkt worden door *big data*, data-sturing en een algemeen gebruik van verscheidene nieuwe technologieën in onze maatschappij.

De vraag is hoe we als politie daarop kunnen anticiperen en hoe we daar in 2030 mee zullen (moeten) omgaan? Vanuit de diverse rondetafelgesprekken, maar in het bijzonder vanuit deze die zich boog over ‘Innovatie en nieuwe technologieën’, kwam naar voor dat de politie in 2030 zal staan voor enorme mogelijkheden én enorme uitdagingen. De technologische mogelijkheden binnen het politiewerk zullen bijna onbeperkt zijn, maar zullen heel wat uitdagingen voorschotelen. Operationeel zal heel wat data beschikbaar zijn, maar het risico bestaat dat we door de bomen het bos niet meer zullen zien en nét die informatie zullen missen om adequaat te kunnen reageren, dit zowel bestuurlijk als gerechtelijk. Anderzijds bestaat het risico ook dat we meer en meer afhankelijk worden van technologieën (o.a. AI) en hun leveranciers. Juridisch-ethisch zullen er nieuwe evenwichten gevonden moeten worden op het vlak van privacy, maar ook veel ruimer zullen bepaalde grondrechten mogelijks een ander denk- of referentiekader krijgen. De politiek-ideologische vraag kan dan gesteld worden welke nieuwe rol de politie hierin krijgt. Tot slot stelt zich ook de vraag wat de fysieke rol van de politieambtenaar anno 2030 (nog) zal zijn en hoe deze rol zich zal verhouden ten opzichte van de digitale functionaliteit.

Doelstellingen voor 2030?

- De politie in 2030 beschikt over een **juridisch kader** dat duidelijk de grenzen aangeeft van het gebruik van technologie door de politie, PPS mogelijk maakt in de ontwikkeling van nieuwe technologieën, en de politie wapent tegen veiligheidsrisico's in een potentiële grotere afhankelijkheid van (semi)private partners.
- De politie in 2030 beschikt over een **visie op het gebruik en ontwikkelen van nieuwe technologie**. Ze werkt een politieel futureproof werkkader uit voor technologie en innovatie.

- De politie monitort de **nieuwe initiatieven** op de voet en weert technologische demarches die niet passen in de visie van de organisatie.
- De politie beschikt over een **politieonderwijsbeleid** dat inzet op ontwikkelen van digitale competenties, zowel generiek als specifiek, om technologie kritisch en doordacht te gebruiken met oog voor de mens in de organisatie.

2.9. Internationale politiesamenwerking (IPS)

Uit de gesprekken blijkt duidelijk dat IPS onvoldoende naar waarde wordt geschat en een structurele inbedding in de opleiding, de structuren en de veiligheidsplannen noodzakelijk is. Wanneer we dieper ingaan op IPS, ontdekken de deelnemers dat het internationale aspect op elk vlak raakpunten heeft met de organisatie en dat het gebrek aan awareness ervoor zorgt dat we enerzijds onvoldoende putten uit de *good practices* van onze buitenlandse collega's en anderzijds aan efficiëntie verliezen door het onderschatten van het netwerk. Dit netwerk in stand houden, versterken en uitbouwen is één van de concrete uitdagingen van de toekomst.

Het cyberniveau is dé toekomst en zal ons noodzaken om te specialiseren en de digitale knowhow inzake gerechtelijk rechercheren sterk te ontwikkelen doorheen de organisatie. Opleiding en kennisdeling is dan ook cruciaal in deze doelstelling.

Hoe realiseren?

- **Opnemen van IPS** in de veiligheidsplannen.
- **Structurele samenwerking met internationale partners** onderhouden en versterken, zowel bilateraal als multilateraal (Europol, Interpol, ...).
- Het **netwerk van verbindingsofficieren in het buitenland** onderhouden en versterken.
- **Internationale opleidingen en ervaringen integreren** als een *conditio sine qua non* binnen bevorderingstrajecten, waardoor de IPS-awareness vergroot kan worden.
- In de aanloop naar het EU-voorzitterschap kan België het voortouw nemen in de creatie van een fysieke **EU Academy in samenwerking met Cepol** (al dan niet in samenwerking op Benelux-niveau) waar elke medewerker van de politieorganisatie een deel van de (modulaire) opleiding afwerkt.

3. Bronnenlijst

- Devroe, E., Ponsaers, P., & Easton, M. (2013). Schaalveranderingen, Cahiers Politiestudies, 2013-1, p. 213-230.
- Janssens, J., Wittevrongel, F., & Cools, M. (red.) (2019), De schaalgrootte van lokale politiezones, Gompel&Svacina, p. 235-244.
- Monjardet, D. (1996). *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*. Éditions de la Découverte.

Neuf propositions pour une police hautement intégrée et légitime en Belgique en 2030⁴⁷

1. Point de départ : une police hautement intégrée et légitime

La société est en constante évolution, ce qui influence inévitablement le rôle et les attentes de la police au sein de la société. Ces changements ont été abordés à plusieurs reprises pendant les diverses tables rondes⁴⁸, organisées par le Centre for policing and security (CPS) et le Circle of Police Leadership (CPL). Globalement, les participants considèrent les changements sociaux suivants comme des défis majeurs pour la police de 2030⁴⁹ : hausse de la migration (société ultradiversifiée), évolution de la démographie et de l'urbanisation (par ex. modifications de la composition du ménage, du logement, des réseaux familiaux et sociaux), augmentation de l'inégalité socio-économique, polarisation croissante (par exemple, *fake news*), changements climatiques et numérisation croissante (par ex. IA). Selon les participants, ces changements impliquent de nombreux défis. En termes de lutte contre la criminalité et de gestion administrative en particulier, selon eux, les véritables problèmes de la police de 2030 sont : la cybercriminalité croissante, la hausse des problèmes intrafamiliaux, la polarisation croissante impliquant l'augmentation des conflits dans l'espace public et virtuel et la hausse de la consommation de stupéfiants. En outre, les participants constatent que les discussions menées actuellement concernant le système politique encouragent les discours sur la future structure de l'organisation policière belge, ce qui est inévitable étant donné que la structure de la police est calquée sur la structure de l'État belge. Les participants se demandent si, en 2030, la défé-

⁴⁷ Jean-Louis Dalle, Sofie De Kimpe et Jurgen De Landsheer.

⁴⁸ <https://www.besafe.be/fr/etats-generaux-de-la-police/activites-des-partenaires-les>

⁴⁹ Les changements envisagés pour la police de 2030 ont été en partie tirés du webinaire organisé par le CPS de Tom Palmaerts (« La police en 2030 ») et les nombreux experts qui ont partagé leur vision et les expertises sur (le fonctionnement de) la police en 2030 dans le cadre de différents groupes de projet (voir les rapports des tables rondes).

déralisation de la sécurité sera envisagée par le monde politique et si la régionalisation de la police sera concrétisée.

Si l'on se réfère aux trois rôles de la police, tels que définis par Dominique Monjardet (1996) et mis en œuvre dans la vision du Conseil de la Police Fédérale pour la police de 2025, force est de constater que ces changements sociaux affecteront inévitablement la police en tant que prestataire de services publics, en tant qu'instrument du gouvernement et en tant qu'organisation ou profession.

L'évolution des phénomènes de criminalité et de la structure morale et sociale de la société entrainera sans aucun doute des modifications de la réglementation. L'on peut s'attendre à ce que la police de 2030 soit confrontée à des lois et des réglementations encore plus nombreuses et plus complexes, qu'elle devra faire respecter. La pression financière croissante (économies) associée à des tâches de plus en plus vastes accentuera le débat actuel sur **le rôle de la police en tant qu'organe unique chargé de faire respecter les lois et les normes**, et sur son monopole de la violence. En 2030, des formes de partenariats publics-privés ou d'initiatives citoyennes seront bien plus recherchées qu'à l'heure actuelle, ce qui aura inévitablement un impact sur la relation entre la police, l'État et l'usage de la force (lire monopole de la force).

Les démographes et sociologues envisagent une société ultradiversifiée en 2030. La société de 2030 sera composée d'une « diversité » de citoyens, impliquant des rôles et des attentes diversifiées dont la police doit tenir compte. Les **services de la police** de 2030 seront très certainement adaptés à cette société ultradiversifiée, avec tous ses avantages, contraintes et défis.

Si la police veut rester une organisation professionnelle, elle doit répondre aux attentes de ses parties prenantes, à savoir les autorités et les citoyens essentiellement. L'évolution de ces attentes affecte le rôle de la police en tant qu'organisation par rapport à ces parties prenantes et contraint la **police en tant qu'organisation** à procéder à des ajustements en termes de direction, d'autorité et de gestion. Seule une police en phase avec la société pourra percevoir et comprendre les changements sociaux. À cette fin, l'organisation policière doit adapter sa structure et adopter une culture encore plus adaptable d'ici 2030. Le financement est aussi crucial à cet égard.

Ci-après, nous cherchons la meilleure manière de remplir ces trois rôles en 2030. Dans ce cadre, il est évident que la police de 2030 doit avant tout être légitime. La majorité des rapports indiquent que les participants aux tables

rondes restent en faveur d'une fonction de police orientée vers la communauté, ce qui souvent se traduit par une demande de plus de légitimité pour la police. Les connaissances relatives à la légitimité sont très nombreuses (voir aussi le texte « Police et population »), mais celles-ci doivent être mieux et davantage concrétisées dans les pratiques policières (processus et scénarios) et les objectifs stratégiques opérationnels. En soi, le travail de la police doit être évalué en fonction de sa légitimité. En outre, les rapports nous indiquent que la majorité des participants sont défavorables à une défédéralisation de la police, qui fragmenterait davantage le paysage policier et compromettrait encore plus l'égalité des services policiers. Au contraire, les participants appellent à une police qui nous rend fiers, une police à l'identité forte, montrant plus d'unité et de solidarité, tant entre la Police Locale et la Police Fédérale qu'entre les corps de police entre eux.

Nous en concluons que, dans l'esprit des participants, la police de 2030 est toujours une **police orientée vers la communauté**, qui garantit l'égalité des fonctions de police en Belgique et qui rentre toujours dans le cadre de la loi actuelle organisant un service de police intégré, datant de 1998, qui prescrit **une seule Police Intégrée, structurée à deux niveaux**.

Ci-après, nous donnons un aperçu des principaux objectifs mis en avant lors des tables rondes. Si la police en tant qu'organisation, soutenue par les autorités, souhaite répondre aux problèmes de sécurité et de qualité de vie dans la société de 2030, elle doit atteindre ces objectifs d'ici 2030. Nous tirons cette constatation des rapports des tables rondes qui reflètent les différents dialogues entretenus à cette occasion. En lisant et relisant ces rapports, nous établissons finalement neuf objectifs visant à faire de la police de 2030 une police hautement intégrée et légitime. Ces objectifs ne sont pas nécessairement nos priorités personnelles, ni celles des participants. Chaque objectif a été abordé et discuté à plusieurs reprises pendant les tables rondes. Par conséquent, ils doivent être considérés comme le résultat transversal des tables rondes et comme les aspects soutenus par la majorité des participants.

2. Neuf objectifs pour 2030

2.1. Une vision unique pour la police

Il existe déjà suffisamment de visions et d'études pour la Police Intégrée et la concernant à l'heure actuelle ; elles ne font toutefois pas l'objet d'un

consensus. Des groupes internes et externes à la police argumenteront toujours en faveur ou défaveur d'un certain point de vue, d'un scénario stratégique global ou encore de détails. Certains pensent que la structure organisationnelle actuelle de la Police Intégrée, structurée à deux niveaux, commence à s'essouffler. Ce raisonnement est plutôt hâtif : il confond cause et conséquence et accroît la polarisation au sein de la maison de police. La structure complexe de l'État, la multitude de commanditaires et les opposants à la vision dominante (à long terme) renforcent cette réflexion.

Il est clair qu'en 2030, **une vision unique pour la police belge** est nécessaire. Quel type de police voulons-nous être ? En quoi nous différencions-nous des autres partenaires de la chaîne de sécurité ? Quelles sont nos tâches principales au sein de la fonction de police ? Un « CEO » unique pour l'ensemble de la police belge est-il nécessaire ?

De ce fait, il est également essentiel que les corps de police s'accordent de manière univoque sur cette vision, qu'ils la véhiculent en interne et en externe et qu'ils l'appliquent dans leurs activités quotidiennes.

Une fois que la vision stratégique est claire, sa mise en œuvre doit être déterminée sur la base d'une stratégie claire et d'un plan pluriannuel transparent (politique du personnel *sensu lato*, moyens infrastructurels, technologiques et financiers...).

Comment mettre en œuvre la coopération policière internationale (CPI) ?

Les résultats des tables rondes indiquent clairement que l'initiative d'entamer ce processus revient aux politiques, et non à la police. L'on suggère de créer **une commission d'évaluation ou un groupe de travail (parlementaire)**, comme c'est le cas actuellement aux Pays-Bas ou comme c'était le cas auparavant avec la commission De Ruyver ou De Witte. Cette commission ou ce groupe de travail doit **recevoir un mandat clair** et exercer une supervision sur le fonctionnement intégré, ce qui est primordial. Les différents niveaux politiques doivent y être représentés.

2.2. Une image positive

Lors des tables rondes – « L'être humain dans l'organisation », « Police et population », « Développement organisationnel » – les participants ont constaté que l'unité au sein de la police a disparu. Les participants indiquent que l'uniforme de police n'est pas porté partout de la même manière. Les

corps ou services de police conçoivent leurs propres gilets de sécurité, gilets pare-balles, T-shirts, polos ou pulls. Le débat et les expériences relatifs au *striping* entraînent l'apparition de nombreux véhicules et produits dérivés divers. Les fonctionnaires de police sont très fiers de leur travail. Ils s'appuient sur une solide culture professionnelle interne grandement axée sur l'esprit d'équipe et la solidarité. Partager des symboles communs est essentiel pour perpétuer l'unité et l'identité de l'organisation et sa culture. Cet aspect est toutefois compromis à l'heure actuelle et un *rebranding* de la culture professionnelle est donc nécessaire en adoptant de nouveaux symboles, par exemple en envisageant un nouvel uniforme.

Un autre problème se pose également : la population a souvent une image négative de la police. Lors des tables rondes, les participants ont constaté des tensions entre la police et la population, au niveau des jeunes en particulier. Certains groupes de citoyens n'ont pas une haute considération de la police ou ne la considèrent pas comme une instance neutre et objective. Pour que la police diffuse une image positive, le citoyen doit en avoir une perception positive. La police de 2030 s'attache à développer une image positive, en analysant les attentes et les perceptions de l'ensemble des citoyens. Elle élabore des pratiques policières (par ex. contrôles d'identité, interrogatoires, actions routières, etc.) privilégiant un contact positif avec le citoyen. Les contacts négatifs avec la police sont inhérents à la profession, mais peuvent être traités de manière positive grâce à la justice procédurale. Une approche de proximité visant à résoudre les problèmes doit être appliquée aux relations moins bonnes entre la police et certains groupes sociologiques de la société.

La police doit, d'une part, se rapprocher du citoyen et, d'autre part, fournir un service professionnel et équitable. Dans ce cadre, la police doit contribuer à accroître la sécurité et la qualité de vie au sein de la société. La police légitime doit être humaine et avoir un impact sur son environnement social. À cet effet, la police doit plus que jamais renforcer la coopération avec ses partenaires, la réflexion relative à la sécurité intégrée et la capacité à résoudre les problèmes.

Objectifs pour 2030 ?

- La police de 2030 présente **une image unifiée et professionnelle** au citoyen, avec un uniforme et un *striping* uniques. En bref, adopter une politique unifiée en termes de symboles pour la Police Fédérale et Locale.

- La police élabore **son image de marque interne et externe** en vue de renforcer l'unité de l'identité interne de la police, d'une part, et l'attrait de la police en tant qu'employeur, d'autre part.
- La police applique une **politique de communication efficace et univoque** en interne et en externe.
- Selon les principes de base d'une administration transparente, la police **rend des comptes** aux autorités et aux citoyens d'une manière concrète, fiable (fondée sur des données probantes) et compréhensible pour tous. Dans ce contexte, la légitimité de la police, la qualité de vie et la sécurité de la société sont essentielles.
- La police établit une **coopération structurelle avec la communauté scientifique**, notamment concernant l'évaluation du fonctionnement policier. Quelles sont les bonnes pratiques pour renforcer la légitimité ?
- La **coopération active et structurelle au niveau local avec les services communaux** pour développer une police de proximité encore plus efficace dans le cadre de la gestion de la sécurité locale.

2.3. Une organisation inclusive et ultradiversifiée

La diversité est l'un des cinq thèmes principaux de la table ronde « Police et population ». Bien qu'elle ait été abordée en tant que thème à part entière, la diversité est évoquée spontanément dans les autres tables rondes, telles que « L'être humain dans l'organisation » et « Développement organisationnel ». Les participants s'accordent à dire qu'en 2030, nous vivons dans une société très diversifiée et que l'organisation policière devra être ultra diversifiée si elle veut fournir un service adapté à la population.

Objectifs pour 2030 ?

- La police de 2030 respire l'inclusivité au niveau de son fonctionnement et de son organisation. L'**inclusion** est transposée dans des **normes de qualité** pour l'enseignement, la politique RH et les pratiques policières.
- Le **recrutement** est entièrement axé sur la diversité. Au cours du processus de sélection, les compétences multiculturelles des candidats sont évaluées.
- La police de 2030 dispose d'un **enseignement policier axé sur l'aspect social** qui prête attention aux tensions et fractures sociales, et adopte une réflexion visant à résoudre les problèmes liés à ces phénomènes.
- L'**enseignement policier** accorde une grande attention aux **compétences linguistiques** (connaissance de sa propre langue, d'autres langues natio-

nales et étrangères) et au développement de **compétences multiculturelles**.

- Le **degré de diversité** (genre, ethnie, handicap) du personnel est traduit en un critère de qualité, contrôlé et associé à un financement supplémentaire.

2.4. Une politique RH durable

Le fil conducteur de *toutes* les tables rondes est la nécessité d'une politique du personnel (politique RH) moderne et flexible. Au sein de la politique RH, la formation semble être le point qui nécessite le plus d'améliorations. Les participants réclament une réforme drastique de l'enseignement policier et préconisent une plus grande externalisation de celui-ci et un enseignement modulaire. Les implications ne sont toutefois pas claires pour de nombreux participants. En outre, de manière inexplicable, les processus de sélection et de recrutement ne se déroulent pas de manière fluide. La politique de recrutement et de sélection actuelle ne tient pas assez compte de la diversité.

Le statut de la fonction offre une sécurité au travailleur. Les participants se demandent si ce facteur est toujours déterminant sur le marché du travail et si la politique de recrutement (fragmentée) attire des travailleurs adéquats. En outre, la rigidité du statut actuel ne contribue pas toujours à une politique de carrière moderne et flexible. À cet égard, les syndicats semblent y être plus opposés que favorables. L'on se demande alors dans quelle mesure le statut actuel contribue encore au bien-être au sein de l'organisation policière. Lors des tables rondes, l'absentéisme croissant, la culture de profiter et le manque d'intégrité ont été mentionnés. Les responsables ont besoin de coaching et doivent développer leurs compétences. La gestion de carrière des mandataires doit être revue en détail, en particulier, le manque d'évaluation des mandats et la mobilité figée entre les fonctions de mandat, qui devrait être une priorité pour les décideurs politiques. Une mobilité accrue entre les mandats, par exemple entre les fonctions de mandat fédéral et celles de mandat local, peut également favoriser l'unité.

Les tables rondes « L'être humain dans l'organisation » ont offert peu de réponses aux problèmes actuels, ce qui suggère que la politique RH interne demande des solutions et des pratiques davantage fondées sur des données probantes.

Objectifs pour 2030 ?

- La police de 2030 adopte une **politique de recrutement et de sélection transparente et efficace**. Le processus de sélection ne fonctionne plus comme un « *black box* » et ne prend pas plus de trois mois.
- La police de 2030 met en place un **recrutement latéral** qui lui permet d'attribuer plus rapidement des compétences propres à la police (« présence policière accrue ») aux fonctionnaires de police ayant des profils spécialisés ou spécifiques à la fonction, en vue de leur permettre d'intégrer plus rapidement son organisation.
- La police applique une **politique du personnel flexible** axée sur les compétences, les talents et l'intégrité.
- La police a suivi un **enseignement policier** axé sur l'aspect social similaire à l'enseignement supérieur et structuré de manière modulaire. L'enseignement policier accorde une grande attention aux problèmes sociaux (connaissances), à la réflexion orientée solutions (compétences) et aux compétences sociales et communicationnelles.
- La police dispose d'une **plateforme de formation numérique** « Apprentissage tout au long de la vie au sein de la police » proposant un éventail de formations continues à tous les fonctionnaires de police (cadre de base à cadre moyen) et au personnel CALog.
- La police adopte une **politique d'intégrité rigoureuse** visant à renforcer la justice organisationnelle.
- La police de 2030 dispose d'un **centre de recherche et développement (R&D)** associé à l'enseignement policier, par ex. par le biais de chaires et de développements européens en matière d'enquête de police et d'enseignement policier. Ce centre effectue des recherches fondées sur des données probantes concernant les pratiques policières qui contribuent à la légitimité de la police et qui sont axées sur la médiation plutôt que sur l'usage de la force.
- La police se consacre au **développement des compétences, au coaching et à l'évaluation de ses responsables**, notamment des mandataires. Les autorités limitent la durée de détention d'un mandat et encouragent la mobilité des mandataires entre la Police Locale et Fédérale.

2.5. Un fonctionnement hautement intégré

Les participants s'accordent presque unanimement sur le fait que la structure actuelle de la Police Intégrée doit être conservée. Néanmoins, le besoin

de moderniser et d'ajuster certains articles de la loi organisant un service de police intégré (LPI) revient à plusieurs reprises sur le tapis. Selon les participants, l'aspect où le bât blesse concerne les mécanismes permettant d'assurer un fonctionnement intégré. Le désinvestissement dans la police a érodé les processus et les tâches de soutien, qui devraient simplement assurer le fonctionnement intégré, comme la carrière, l'enseignement, les TIC, la logistique, etc. Des problèmes se posent également au niveau du rôle de coordination (trop limité) du commissaire général, de la mission d'évaluation du Conseil de la Police Fédérale et du rôle de coordination du DirCo et du DirJud. La politique de planification intégrée visant à assurer l'harmonisation des politiques policières nationales et locales semble aussi manquer à son rôle d'instrument de la politique intégrée.

Objectifs pour 2030 ?

- **Le fonctionnement de la police de 2030 est hautement intégré et est appuyé par les mécanismes créés par la LPI** pour assurer le fonctionnement intégré. Il s'agit en particulier du rôle du commissaire général, du rôle spécifique de soutien de la DGR et des DirCo et DirJud. Les participants se sont également demandé s'il ne serait pas opportun de fusionner les fonctions de DirCo et de DirJud sous le titre de directeur provincial. Cela renforcerait l'efficacité des unités « déconcentrées » en termes de synergie, de cohérence et de leadership uniforme, comme dans le cadre du mandat du chef de corps, qui endosse la responsabilité finale du soutien administratif, judiciaire et opérationnel.
- Le fonctionnement intégré mise sur un **échange efficace d'informations et de communication** entre les corps de Police Locale et Fédérale et entre les corps de Police Locale entre eux. Les CIA et CIC jouent un rôle crucial à cet égard.
- La police de 2030 est composée d'une **Police Fédérale financièrement agile**. Elle dispose des moyens de fonctionnement et d'investissement nécessaires pour assurer une police très spécialisée et une assistance ultraspécialisée pour soutenir la fonction de police de base.

2.6. Optimisation d'échelle en respectant l'autonomie communale

La nécessité d'une optimisation d'échelle approfondie tout en conservant l'ancrage local a été abordée à plusieurs reprises lors des tables rondes. Il s'agissait d'un besoin et d'une proposition clairs formulés lors des tables

rondes suivantes : « Développement organisationnel », « Recherche », « Technologie » et « Police et population ».⁵⁰

De nombreuses personnes demandent une **optimisation (agrandissement) d'échelle** obligatoire **imposée** par les autorités politiques. Cela devrait finalement créer des corps de Police Locale équivalents, qui assurent une fonction de police de base équivalente. L'envergure permet d'assurer que suffisamment de spécialistes et d'experts participent à l'organisation des processus spécialisés et de soutien de chaque corps de Police Locale.

Pour effacer la zone d'ombre entre la fonction de police de base et la fonction de police spécialisée, la Police Intégrée devrait opérer aux niveaux micro, méso et macro sur le plan organisationnel.

L'ancrage local, à savoir le niveau micro, doit être assuré par l'intégration des fonctionnalités de base de manière déconcentrée dans les commissariats locaux. La politique de sécurité à ce niveau est partiellement déterminée par les autorités politiques locales ; les bourgmestres conservent leur autorité. Certains services de la Police Fédérale devraient être transférés à la Police Locale, avec une compensation financière.

Une fonction de police de base équivalente et minimale est garantie grâce à des normes minimales déterminées au niveau national ou régional. Le contexte local peut déterminer des critères supplémentaires ou spécifiques pour compléter ces normes plutôt générales. Les fonctionnalités sont réduites à des processus, les critères qualitatifs mesurent le service proposé. Des normes minimales (qualitatives) sont également établies pour les processus de soutien.

La Police Fédérale n'effectue plus que des tâches et des missions ultraspécialisées et est responsable de la (coordination de la) coopération policière internationale. Elle dispose d'experts et des ressources nécessaires à cette fin. Si les ressources financières s'avéraient finalement insuffisantes, une hiérarchisation des priorités permettrait de déterminer les domaines dans lesquels les efforts doivent être déployés. Les autorités politiques de la Police Intégrée se chargent de leur ratification. L'introduction de normes mini-

⁵⁰ Notons que les conclusions et les conditions connexes pour opter pour une optimisation d'échelle indiquées dans les conclusions et recommandations de l'étude de Janssens, J., Wittevrongel, F. et Cools, M., de 2019, sont toujours approuvées. Plus encore : le besoin est encore plus pressant en raison, d'une part, de l'impact de la mise en œuvre ultérieure de l'optimisation d'échelle de la Police Fédérale et de l'impact important des économies financières réalisées pendant des années sur la Police Fédérale. Même le feu professeur Brice De Ruyver soulignait déjà cette nécessité dans sa contribution à la publication de Devroe, E., Ponsaers, P. et Easton, M., 2013.

males pour les éléments de la fonction de police spécialisée crée une valeur ajoutée.

Une approche multidisciplinaire des problèmes de sécurité spécifiques (par exemple, les enquêtes financières et la lutte contre la cybercriminalité) et une gestion conjointe des ressources spéciales (par ex. les hélicoptères et les bateaux) sont mises en place. Cela garantit une optimisation financière et de gestion.

Objectifs pour 2030 ?

La police de 2030 dispose d'un nouveau cadre juridique qui :

- comprend une **optimisation d'échelle** (obligatoire) de la Police Locale qui instaure des zones de police équivalentes ;
- **redéfinit les tâches de la Police Fédérale** en tant que fonction de police ultra spécialisée, tant au niveau administratif que judiciaire ;
- **renforce les fonctions essentielles** devant assurer un fonctionnement intégré adéquat ;
- développe de **nouvelles normes qualitatives** pour une fonction de police de base et spécialisée, tant pour les processus opérationnels que pour les procédures de soutien opérationnelles ;
- **renforce la (sensibilisation de la) coopération policière internationale**, tant au niveau local que fédéral.

2.7. Une politique de financement transparente et solide

Les organisations actives dans la chaîne de sécurité subissent une pression financière. Les choix politiques dépendent de plus en plus des considérations financières. Les tâches sont transférées sans compensation financière et reprises ou non par d'autres corps de police ou partenaires de la chaîne de sécurité. La mise en place d'une politique financière stratégique solide pour la Police Intégrée est une condition *sine qua non* dans des circonstances sociales présentant des défis particuliers en matière de sécurité. Elle peut convaincre les bailleurs de fonds d'investir davantage ou de ne pas procéder à des coupes budgétaires.

Cette politique s'appuie sur un plan financier pluriannuel et sur les choix stratégiques y afférents. Il s'agit de la transposition financière du plan de sécurité qui quantifie les résultats à atteindre pendant une période administrative déterminée. Sauf événement exceptionnel, ce plan n'est pas susceptible de modification. Les crédits non utilisés sont conservés et revus à mi-

parcours et à la fin d'une période administrative déterminée. Cela permet de disposer de la souplesse financière nécessaire au fonctionnement opérationnel et de rédiger des rapports transparents. Ces principes sont intégrés dans chaque accord politique.

Une politique financière stratégique qualitative ne peut être élaborée qu'à l'aide d'un modèle financier stable et transparent, basé sur des paramètres adéquats et suffisamment flexibles. La norme KUL actuelle pour l'octroi des dotations fédérales pour la Police Locale ne représente plus un tel modèle. Un mécanisme fondé sur une dotation variable et une dotation fixe peut être déployé. La dotation variable est liée aux résultats à atteindre ou à des critères prédéterminés relatifs à l'exécution des tâches soutenues par la Police Fédérale. Le modèle HyCap, la mise en œuvre des priorités déterminées dans le Plan National de Sécurité et la conception initiale du Fond des amendes routières sont pris en compte. Les efforts fournis par la Police Locale déterminent la compensation financière. Le financement de la Police Fédérale peut également s'appuyer sur ce principe.

Si le nouveau modèle financier à déployer adopte l'approche de « l'enveloppe scellée », des discussions concernant les tâches devront inévitablement être menées.

Objectifs pour 2030 ?

- La police de 2030 applique une **norme KUL renouvelée** avec de nouveaux paramètres pour un nouveau modèle financier lié à l'agrandissement d'échelle obligatoire.
- La police adopte une **nouvelle politique financière stratégique** assortie d'un plan pluriannuel, d'un suivi permanent et de rapports périodiques relatifs à une période administrative (prévue par la loi).
- La police fait preuve d'une **responsabilité et flexibilité financières fortes** en conservant les crédits non utilisés dans les comptes annuels.
- La police prévoit **les ressources financières nécessaires à l'innovation** et à l'élaboration d'expériences.

2.8. Vers une police intelligente axée sur les technologies et les informations

La condition *si qua non* pour devenir une instance axée sur les informations visant à assurer une fonction de police de qualité existe depuis des décennies et était également ancrée structurellement comme l'un des fondements de

notre police orientée vers la communauté pour parvenir à une fonction de police excellente. Ce besoin permanent a été confirmé à plusieurs reprises lors des tables rondes. En raison de l'évolution technologique extrêmement rapide, les experts affirment qu'en 2030 la société sera marquée par les *big data*, le contrôle des données et une utilisation généralisée de plusieurs nouvelles technologies.

Comment la police peut-elle anticiper cette évolution et comment y faire face en 2030 ? Il ressort des tables rondes, mais surtout de celle consacrée à la « Technologie et innovation », que la police de 2030 pourra saisir d'énormes opportunités et sera confrontée à d'énormes défis. Le potentiel technologique de la police sera presque illimité, mais présentera de nombreux défis. Sur le plan opérationnel, de nombreuses masses de données seront disponibles, entraînant, d'une part, le risque potentiel que nous manquions les informations nécessaires pour réagir de manière adéquate, tant sur le plan administratif que judiciaire. D'autre part, nous risquons également de devenir de plus en plus dépendants des technologies (y compris l'IA) et de leurs fournisseurs. Sur le plan juridique et éthique, nous devons trouver de nouveaux équilibres en termes de vie privée et, au sens large, certains droits fondamentaux pourraient se voir attribuer un autre cadre de référence et de pensée. Nous pouvons alors nous pencher sur l'aspect politico-idéologique de la question en nous demandant quel nouveau rôle la police assumera à cet égard. Enfin, l'on se demande aussi quel sera (encore) le rôle physique du fonctionnaire de police de 2030 et quel lien il aura avec les fonctionnalités numériques.

Objectifs pour 2030 ?

- La police de 2030 applique un **cadre juridique** qui définit clairement les limites de l'utilisation de la technologie par la police, permet l'emploi des partenariats publics-privés pour développer de nouvelles technologies et arme la police contre les risques de sécurité relatifs à une potentielle dépendance croissante vis-à-vis des partenaires (semi-)privés.
- La police de 2030 dispose d'une **vision sur l'utilisation et le développement des nouvelles technologies**. Elle développe un cadre de travail policier à l'épreuve du temps en termes de technologie et d'innovation.
- La police suit étroitement les **nouvelles initiatives** et rejette les démarches technologiques qui ne correspondent pas à la vision de l'organisation.
- La police applique une **politique d'enseignement policier** qui mise sur le développement des compétences numériques, à la fois générales et spéci-

fiques, pour utiliser la technologie de manière critique et réfléchie, tout en tenant compte du personnel au sein de l'organisation.

2.9. Coopération policière internationale (CPI)

Il ressort clairement des discussions que la CPI n'est pas suffisamment valorisée et qu'un ancrage structurel dans la formation, les structures et les plans de sécurité est nécessaire. En se penchant sur la CPI, les participants découvrent que l'aspect international touche tous les domaines de l'organisation et que le manque de sensibilisation implique que, d'une part, nous ne nous inspirons pas suffisamment des bonnes pratiques de nos collègues étrangers et que, d'autre part, nous perdons en efficacité en sous-estimant le réseau. Maintenir, renforcer et étendre ce réseau est l'un des défis concrets de l'avenir.

L'avenir réside dans la cybernétique. Cela nous contraindra à nous spécialiser et à développer fortement le savoir-faire numérique en matière d'enquêtes judiciaires à travers l'ensemble de l'organisation. La formation et le partage des connaissances sont donc essentiels pour atteindre cet objectif.

Comment mettre en œuvre la CPI ?

- **Inclure la CPI** dans les plans de sécurité.
- Maintenir et renforcer la **coopération structurelle avec les partenaires internationaux**, tant au niveau bilatéral que multilatéral (Europol, Interpol...).
- Maintenir et renforcer le **réseau d'officiers de liaison à l'étranger**.
- **Intégrer la formation et l'expérience internationales** en tant que condition *sine qua non* dans les parcours de promotion, ce qui peut accroître la sensibilisation à la CPI.
- La Belgique assurera bientôt la présidence du Conseil de l'Union européenne. Dans ce cadre, notre pays peut ouvrir la voie en créant une **EU Academy physique en collaboration avec Cefpol** (impliquant ou non une collaboration Benelux) où chaque collaborateur de l'organisation policière suit une partie de la formation (modulaire).

3. Sources

- Devroe, E., Ponsaers, P., & Easton, M. (2013). *Schaalveranderingen*, *Cahiers Politiestudies*, 2013-1, p. 213-230.
- Janssens, J., Wittevrongel, F., & Cools, M. (red.) (2019), *De schaalgrootte van lokale politiezones*, Gompel&Svacina, p. 235-244.
- Monjardet, D. (1996). *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Éditions de la Découverte.

PARTIE

— 2 —

L'avenir de la police belge –
Les tables rondes francophones

Introduction générale⁵¹

1. Genèse et organisation du parcours de réflexion de SEGPOL FR

Après 20 ans, le modèle policier actuel est de plus en plus sous pression. Le travail de la police est mis au défi par les nouvelles évolutions sociales et technologiques. C'est pourquoi Madame la Ministre de l'Intérieur, en collaboration avec un certain nombre de partenaires-clés, a pris l'initiative d'organiser les États Généraux de la police (SEGPOL). Les États Généraux de la police visent à rassembler partenaires et parties prenantes autour de thématiques-clés pour identifier les défis de demain et formuler des recommandations politiques. L'objectif final est de parvenir à une force de police plus moderne et plus dynamique, fondée sur une vision et une approche renouvelées.

1.1. Comité de pilotage

Côté francophone, le Centre d'études sur la Police (CEP) et la section wallonne du Circle of Police Leadership (CPL) ont uni leurs forces pour proposer des réflexions sur des thèmes estimés aujourd'hui incontournables pour l'avenir de la police belge.

Un comité de pilotage a été créé, qui regroupait des représentants des deux ASBL, des membres du monde académique et des partenaires-clés.

1.2. Thèmes et groupes thématiques

La première tâche du comité de pilotage a été de déterminer, selon deux axes, une série de thèmes.

⁵¹ Valérie Delcourt (CEP) et Carrol Tange (CEP).

1.2.1. Axe 1 : entre évolutions sociétales et situations de crise

Le premier axe de réflexion mettait en évidence plusieurs éléments liés à certaines circonstances caractérisant la mise en œuvre de la fonction de police, susceptibles de manière plus ou moins épisodique de mettre sous tension l'institution policière.

- **Diversité et discriminations.** L'objectif était de s'intéresser à l'une et l'autre au travers des relations entre la police et de multiples publics, qu'ils soient objets de l'action policière et/ou usagers des services de police, mais également à la manière dont les organisations policières traitent leurs membres.
- **Force et violence.** Thème incontournable tant eu égard à la nature de la fonction de police, détentrice d'un monopole légal du recours à la force qu'en raison de la fréquence de son inscription à l'agenda médiatique et politique, l'objectif était notamment de réfléchir aux enjeux actuels et futurs de sa mise en œuvre pour la légitimité de l'institution.
- **Espaces nouveaux et recomposés de l'action policière.** Au travers de ce thème, il s'agissait en particulier de s'intéresser à l'impact qu'est susceptible d'avoir l'investissement par la police d'espaces virtuels (ce thème étant pour sa part susceptible de renvoyer également à des enjeux de modernisation, tant sociétale que policière).

1.2.2. Axe 2 : enjeux de modernisation

Le deuxième axe de réflexion était pour sa part centré sur des enjeux renvoyant à diverses formes de modernisation, notamment techniques, susceptibles d'impacter dès à présent la police et ses métiers. De telles modernisations questionnent en effet la police au travers d'effets attendus, éventuellement à maîtriser, tant pour le policier que pour le citoyen.

- **« Anciens » et « nouveaux » métiers de la police.** Alors que la police s'efforce de s'adapter aux circonstances sociétales, et en particulier aux évolutions technologiques qui la caractérisent, l'objectif était d'examiner en quoi ces évolutions affectent ou sont susceptibles d'affecter tant des métiers plus « traditionnels » (par exemple d'intervention de première ligne) que d'autres d'apparition plus récente (parfois sous la pression de ces mêmes évolutions).
- **Recrutement et sélection dans un contexte de vieillissement au sein de la police.** L'objectif était notamment de questionner l'attractivité de la

profession policière confrontée comme d'autres administrations publiques au vieillissement de ses cadres.

- **Promesses et enjeux de la quatrième industrialisation.** Ce dernier thème visait à réfléchir les enjeux de la digitalisation tant opérationnelle que non opérationnelle pour l'organisation policière, ses divers métiers, voire pour les finalités mêmes de la police comme institution sommée de s'adapter aux évolutions de la société.

Il fut également convenu que l'analyse de ces diverses thématiques s'accompagnerait d'une attention systématique pour les enjeux de la relation « police et citoyen » et de la valorisation des compétences (gestion des compétences, formations).

Outre ces thèmes, le comité de pilotage a également souhaité que le principe organisant la réflexion soit résolument inductif, partant de l'expérience concrète d'acteurs de terrain pour ensuite en soumettre les éléments de réflexion émergents, selon les besoins de la thématique, à une série d'acteurs réagissant à partir de leurs positions institutionnelles diverses tant au sein qu'en dehors de la police.

Une fois ces thèmes déterminés, et arrêtés les principes d'organisation de la réflexion en plusieurs phases, des groupes thématiques composés de membres du CEP, du CPL-W, ainsi que chercheurs et académiques ont pris en charge la mise en œuvre de la méthodologie choisie.

2. Principe d'organisation de la réflexion

Soucieux de lancer la réflexion à partir de l'expérience concrète d'acteurs de terrain, selon une démarche inductive, il a paru opportun de s'inspirer pour ce faire des principes de la méthode d'analyse en groupe (MAG), un appui méthodologique des groupes de pilotage ayant été assuré par Carrol Tange (INCC).

2.1. Phase 1 : analyses en groupe

Chaque groupe de pilotage thématique, comprenant plusieurs chercheurs et académiques, a été invité à mettre en place une ou deux analyses en groupe, en prenant pour ce faire contact avec des panels diversifiés d'acteurs de

terrain dont l'expérience professionnelle était estimée pertinente selon la thématique.⁵²

La MAG⁵³ vise en effet à associer les chercheurs et les acteurs afin de mener et de produire ensemble une réflexion et des connaissances sur les pratiques de ces derniers. Leurs compétences pratiques sont non seulement valorisées, mais leurs compétences réflexives sont tout autant sollicitées.

C'est l'intégration des compétences de l'acteur (qui donne un sens à son action) à un processus de recherche qui est visée. Ce processus s'appuie sur l'idée d'une coopération conflictuelle (par exemple, en ayant la possibilité de se mettre d'accord sur ce sur quoi on n'est pas d'accord). Et ce du début jusqu'à la fin d'un processus fort cadré précisément afin de rendre possible cette dynamique.

Concrètement, la méthode d'analyse en groupe est un dispositif de recherche centré sur les récits de cas pratiques (et les relations qui s'y nouent) par des participants (*impliqués* directement et non seulement concernés ou « experts »), ainsi que leurs interactions à l'occasion de l'analyse.

Chacun(e) est donc sollicité(e) afin de préparer, avant le début de l'analyse, un cas qui lui semble permettre d'illustrer son point de vue sur les enjeux et éventuelles évolutions qu'il ou elle identifie dans le cadre de la thématique traitée.

Les principales étapes de l'analyse en groupe sont :

1. *Choisir et exposer de manière approfondie un récit (premier demi-jour d'analyse). Pour ce faire :*

- chaque participant(e) propose un récit ;
- un récit est choisi au terme d'une discussion portant sur l'intérêt que chacun(e) voit dans les divers récits proposés ;
- ce récit fait l'objet d'une narration plus détaillée ;
- le narrateur ou la narratrice précise les enjeux vus dans ce récit ;
- des questions d'information et de clarification sont posées à propos de ce récit.

⁵² Ces analyses ont été réalisées entre janvier et mai 2022.

⁵³ Les éléments de présentation de la MAG qui suivent sont tirés de l'ouvrage de référence en la matière : Van Campenhout L., Chaumont J.-M., Franssen A., *La méthode d'analyse en groupe. Application aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod, coll. Psychologie sociale, 2005.

2. *Formuler diverses interprétations données à ce récit (deuxième demi-jour d'analyse) :*
 - un premier tour de table est réalisé permettant à chacun(e) de réagir au récit ;
 - le narrateur ou la narratrice réagit ;
 - on réécoute le récit ;
 - un deuxième tour de table est réalisé ;
 - le narrateur ou la narratrice réagit à nouveau.
3. *Analyse par les chercheurs seuls de ces interprétations (elle a lieu entre le premier jour de travail collectif et la demi-journée de restitution, à nouveau collective) :*
 - les chercheurs analysent les convergences et divergences qui sont apparues au cours des étapes précédentes ;
 - ils mobilisent d'éventuels apports théoriques ;
 - ils formulent des hypothèses et de nouvelles problématiques.
4. *Restituer l'analyse au groupe, de sorte que celui-ci puisse y réagir et la co-construire, puis discuter des perspectives pratiques qu'ouvre l'analyse (troisième demi-jour).*

Cette méthode est particulièrement intéressante pour l'analyse de l'action publique, la prise en compte de ses enjeux et transformations. Elle l'est également dans la mesure où elle peut intéresser les acteurs eux-mêmes :

L'implication et la confrontation des acteurs dans l'analyse même ne présentent pas seulement un intérêt scientifique ; de plus en plus d'acteurs la souhaitent pour des raisons pratiques et identitaires. Pris dans les tentions relationnelles de leur espace social ou professionnel habituel, ils aspirent à des espaces de dégagement où ils peuvent rencontrer leurs interlocuteurs, sur d'autres bases et sans finalité instrumentale immédiate. Les professionnels confrontés aux difficultés, voire aux échecs de la communication entre intervenants de champs différents, demandent à rencontrer leurs interlocuteurs professionnels et à discuter avec eux par d'autres voies que les canaux institués. C'est exactement cette expérience inhabituelle de communication orale en dehors du cadre habituel que la méthode permet et favorise. (Van Campenhoudt, e.a., 2005, 47).

2.2. Phase 2 : tables rondes ou ateliers thématiques

Cette phase a pris, selon le groupe thématique, la forme de tables rondes ou d'ateliers thématiques d'une demi-journée, qui se sont tenus du 7 au 9 novembre 2022 à la Bourse de Namur. Il a en effet été souhaité que chaque groupe de pilotage thématique dispose d'un maximum d'indépendance dans le choix des options d'organisation des réflexions à partir des fruits des analyses de la phase 1.

Lorsque le groupe thématique avait souhaité organiser la réflexion sous forme de table ronde, ont été invités plusieurs intervenants appartenant ou non à l'institution policière, afin de discuter à partir de leur positionnement institutionnel les questions et enjeux mis en évidence dans le cadre de la phase 1 par les acteurs de terrain. Cette brève synthèse étant le fruit du travail des participants aux analyses en groupe, il n'était pas question d'en altérer le contenu en groupe de pilotage. Les membres des groupes de pilotage n'ayant pas été directement impliqués dans les analyses ont ainsi dû en prendre connaissance et attendre les tables rondes pour y réagir, poser leurs questions et exprimer leur point de vue, au même titre que les participants inscrits à chaque table ronde.

Si la plupart des groupes de pilotage thématiques ont opté pour la formule d'une table ronde, deux groupes ont estimé plus approprié d'organiser cette réflexion sous la forme d'ateliers structurés au moyen de ces mêmes questions et enjeux, dans lesquels les participants inscrits à la demi-journée de réflexion ont été invités à s'exprimer (les modalités d'organisation de ces ateliers sont rappelées en introduction des contributions relevant de cette thématique).

Dans un cas comme dans l'autre, la réflexion a pu s'appuyer sur des notes de synthèse des analyses en groupe réalisées par les chercheurs accompagnant le processus.

2.3. Phase 3 : publication

Dans le cadre du présent ouvrage, et sans préjudice de publications revenant plus en détail sur les fruits de ce parcours de réflexion, il a été souhaité que soient publiés de manière très synthétique tant les principaux enjeux soulevés par des acteurs de terrain dans le cadre d'analyses collectives que

les réactions des acteurs invités à y réagir à l'occasion des tables rondes ou ateliers.

Pour chaque thématique, après un bref rappel des modalités spécifiques d'organisation des activités par le groupe de pilotage, on trouvera donc une première synthèse des principaux résultats des analyses en groupe réalisées, suivie d'une synthèse des réflexions communiquées à l'occasion des tables rondes ou ateliers, l'ensemble se clôturant par une brève conclusion de chaque groupe thématique.

3. Recommandations

Pour répondre au souhait de Madame la Ministre de l'Intérieur, la contribution du CEP et du CPL-W se clôture par une série de recommandations, basées sur les réflexions et échanges menés tout au long du parcours « SEGPOL ».

4. Sources

- Van Campenhoudt L., Chaumont J.-M., Franssen A., 2005, *La méthode d'analyse en groupe. Application aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod, coll. Psychologie sociale.

Diversité et discriminations⁵⁴

D'octobre 2021 à décembre 2022, notre groupe de travail francophone « Diversité et discriminations » s'est réuni pour mettre en place ses travaux d'analyse, de concertation, d'échanges constructifs et de réflexion en organisant deux MAG et une table ronde.

1. Synthèse des principaux résultats de la Méthode d'Analyse en Groupe (MAG)⁵⁵

1.1. Introduction

Deux journées ont été consacrées au thème de la diversité et de la lutte contre les discriminations, décliné en deux volets : la diversité externe (envers le public) d'une part, la diversité interne (au sein de la police) d'autre part.

L'analyse en groupe relative aux discriminations externes s'est tenue le 17 janvier 2022 à Namur. Elle a réuni 21 personnes dont 2 chercheuses chargées de l'animation et 6 membres du groupe de travail dont 3 scribes et 3 observateurs. Sur les 12 participants⁵⁶ à proprement parler, 8 sont membres du personnel policier, 2 sont des personnes de référence en matière de discrimination ou assument un engagement autre en matière de discrimination, 1 a travaillé dans un accueil de publics sensibles aux discriminations, 1 s'est lancé dans une thèse de doctorat et 1 est personne de confiance. Il nous faut noter également que deux membres du personnel policier sont collègues directs. De plus, 4 participants sont des représentants de la société civile travaillant avec des publics sensibles aux discriminations, chercheurs ou travaillant au sein d'ONG actives au niveau de la lutte contre la discrimination.

⁵⁴ Nawal Bensaïd, Valérie Caprasse, Isabelle Diependaele, Jean-Yves Lambert, Maïté Maskens, Julien Pieret, David Quinaux, Alfonso Terrazino et Sarah Van Praet.

⁵⁵ Sarah Van Praet, Maïté Maskens, Valérie Caprasse, Julien Pieret et Nawal Bensaïd.

⁵⁶ Pour ne pas alourdir le texte, nous avons fait le choix de ne pas systématiquement utiliser l'écriture inclusive dans la suite du texte. Tous les termes désignant les fonctions ou qualités visent donc aussi bien les hommes que les femmes.

Parmi les participants, on note la présence de 10 hommes (7 policiers, 3 civils) et de 2 femmes (policières, CALog). Toute l'équipe d'animation et de prise de notes est également féminine. 3 personnes autour de la table sont d'origine africaine (aucun membre policier) et 2 personnes témoignent d'une orientation homosexuelle.

Le récit choisi porte autour d'un mail parvenu en 2016 au prédécesseur de l'orateur à Rainbow Cops Belgium (ci-après « RCB »)⁵⁷, écrit par un aspirant qui a décidé d'arrêter sa formation policière. Cet aspirant informe, à travers cet écrit, qu'il prend la décision de mettre un terme à sa formation à la suite de propos déplacés et dégradants à répétition sur son homosexualité de la part de ses compagnons de classe mais également de policiers sur son lieu de stage, en faisant notamment référence à des « blagues autour du trou de balle ». La personne n'est pas en demande de déposer plainte, et n'attend aucune réaction de la part de RCB.

La synthèse a été opérée le 1er février 2022, en distanciel, pendant une réunion de 3h via Teams, réunissant une majorité de personnes ayant participé aux discussions tenues le 17 janvier 2022. Le présent document tient compte des remarques partagées lors de cette séance de restitution.

L'analyse en groupe relative à la diversité interne s'est tenue le 24 janvier 2022 à Namur. Elle a réuni 14 personnes dont 3 chercheurs chargés de l'animation et de la prise de notes. Sur les 11 participants proprement dits, on retrouve 10 policiers et 1 membre d'une organisation internationale gouvernementale active dans le domaine de la migration. Parmi les 10 policiers participants, on note la présence de 8 hommes et de 2 femmes, une représentation équilibrée entre personnel CALog et personnel opérationnel ainsi que 3 policiers référents discriminations (COL 13). 8 récits ont été partagés et soumis au vote. Parmi ces récits, on note une surreprésentation de récits mettant en scène une discrimination sur la base du sexe ou du genre. 2 récits ont porté sur la discrimination subie par le personnel CALog par rapport au personnel opérationnel.

⁵⁷ Rainbow Cops Belgium est une association qui développe depuis 2012 des actions de sensibilisation sur la problématique LGBTQI+ au sein et en dehors de la police, qui met en oeuvre des échanges d'information et d'expériences sur la thématique LGBTQI+ au sein de la Police Intégrée, en vue de promouvoir le respect mutuel, qui crée et dispense des formations aux policiers afin de les aider à déceler la discrimination ou le caractère haineux d'une infraction sur base de l'orientation sexuelle ou de l'identité de genre, et qui offre un service d'orientation aux victimes d'actes homophobes ou transphobes vers les acteurs compétents, internes ou externes à la police, en vue d'un dépôt de plainte.

Le récit sélectionné portait sur les discriminations subies par un policier expérimenté (< 20 ans) à la suite de sa conversion récente à la religion musulmane. Dès l'instant où cette conversion fut connue par les collègues de sa zone, son quotidien a radicalement changé et ce policier subit depuis lors des remarques répétées et désobligeantes. Seule la menace d'une plainte de sa part a pu limiter la fréquence de ces remarques, en tout cas publiquement.

La synthèse de cette journée a été opérée le 2 février 2022 lors d'une réunion en ligne et réunissant les personnes ayant participé aux discussions tenues le 24 janvier 2022. Le présent document tient compte des remarques partagées lors de cette première séance de restitution.

Notons cependant qu'une partie importante des premiers constats ici recensés le furent également à l'issue de la journée consacrée à la discrimination externe (une majorité de policiers ayant du reste participé aux deux journées).

Si l'idée du groupe de travail était de construire une MAG sur la diversité au sein de la police et une autre sur les discriminations opérées par la police, nous n'avons pas cadenassé l'interprétation de ces notions au préalable. Il en est ressorti que nous avons récolté des récits très variés tant en ce qui concerne les types de discriminations qu'en ce qui concerne le degré d'implication du narrateur. Certains récits étaient très personnels, d'autres abordaient de façon plus générale des politiques, l'un des récits présenté ne mettait pas le narrateur directement en jeu. Afin de ne pas « casser » l'ambiance en excluant dès le début des récits qui ne respectaient pas les consignes (récit personnel), la décision de les écouter tous a été prise. La problématique abordée par chacun des récits était d'ailleurs intéressante.

Afin de tenter de gagner du temps et d'octroyer une pause aux participants, les animatrices de la première MAG (17 janvier 2022) avaient décidé de permettre aux participants de se lever afin de coller eux/elles-mêmes un post-it sur le récit de leur choix. Ce fut sans doute une erreur de notre part car il semblerait que des pressions aient été exercées en faveur d'un récit. Nous aurions pu exprimer plus tôt notre hésitation par rapport aux récits rapportant des initiatives plus larges ou un vécu indirect.

Lors de cette première MAG, deux récits antagoniques sur plusieurs points se sont fortement démarqués, l'un ayant été choisi finalement avec une seule voix de différence. L'un des récits était très personnel et chargé émotionnellement. En effet, il était rapporté directement par une victime de violence

policière en raison de son apparence physique. Cette dernière s'est d'ailleurs lancée dans des poursuites judiciaires. Quant à l'autre récit, il ne concernait pas un vécu direct du narrateur. De fait, il s'agissait du récit d'une personne se plaignant par mail de comportements homophobes auprès d'une association luttant contre l'homophobie au sein de la police, association dans laquelle travaille bénévolement le narrateur. Le récit moins personnel, moins dur à recevoir aussi, a été choisi par les participants avec une différence d'une voix.

Avant de livrer la synthèse des interprétations dominantes forgées par les membres du groupe, il semble important de souligner que la journée du 24 janvier 2022 fut, elle aussi, riche en émotions et l'occasion aussi, pour les personnes participantes, de manifester leur solidarité envers l'auteur du récit sélectionné. Ce dernier a déclaré que cette journée a été à ce jour la seule opportunité lui ayant permis de partager son histoire et de recevoir un soutien clair de la part de collègues. Cette journée a ainsi et indirectement permis de satisfaire un besoin que l'institution policière n'avait pas permis de rencontrer. D'autres participants ont, dans le même sens, reconnu que le dispositif de l'analyse en groupe leur avait semblé combler un manque et constitué une expérience inédite : manifestement, les espaces collectifs et réflexifs permettant une « libération de la parole » sont rares au sein de la police... Au-delà donc des résultats scientifiques ou des pistes opérationnelles sur lesquels débouchera ce processus, le simple fait que ce dernier soit investi par les participants en vue de librement partager leurs points de vue et de réfléchir collectivement aux enjeux que soulève la question de la diversité parmi le personnel policier constitue en soi un premier résultat interpellant.

1.2. **Analyses transversales : repenser la place de la « diversité » et de l'inclusion dans le travail policier**

1.2.1. **Intégrer la diversité dans l'identité policière**

À de nombreuses reprises, les participants ont convoqué un vocabulaire ou des expressions propres à la police et à ses membres qui témoignent d'une sorte de classement opéré parmi les collègues. Ainsi, des expressions telles que « Jean-Jacques » ou « bras cassés » semblent révéler une typologie certes grossière mais qui aboutit à étiqueter les membres d'un service compte tenu de leur correspondance à ce qui semble implicitement ou explicitement

attendu d'un « bon policier ». L'existence de ce profil type ou de cet étalon policier s'explique par l'importance accordée à « l'esprit de corps » qui anime l'institution policière : il s'agit de ne pas mettre à mal cette « cohésion » en affichant un profil par trop éloigné de cet étalon. Pour le dire autrement, entrer à la police consiste aussi à renoncer à une série de caractéristiques (ainsi, une orientation sexuelle ou religieuse) afin de correspondre au « moule policier » : tel est le ressort de cette identité policière présentée comme « totale » et que révèle l'expression « bleu avant tout ».

Cette identité repose sur une série de stéréotypes réciproques qui visent autant l'identité policière (en bref, un policier est une personne virile qui ne manifeste ni doute, ni émotion) que d'autres identités personnelles (ainsi, une personne homosexuelle est naturellement émotive ; la loyauté d'une personne musulmane est toujours questionnée...). Elle est le fait d'une socialisation jugée extrêmement « rapide et efficace » par les participants à la journée : dès ses premiers jours de service, toute recrue intériorise ces stéréotypes et l'absence de tout dispositif permettant de les mettre en débat ainsi que le peu de valorisation dont font l'objet les formations continues en matière de diversité policière ne permettent pas d'en supprimer l'importance.

Le constat général posé ci-dessus a fait l'objet d'une forte convergence parmi l'ensemble des participants à l'analyse. Cependant, d'autres questions liées à cette identité policière totale ont, quant à elles, pu faire l'objet de positions plus nuancées voire franchement divergentes.

Tout d'abord, le rôle de la formation initiale dans l'intériorisation de cette identité policière a fait l'objet d'avis contrastés, certains estimant qu'elle contribue dès le départ à cette intériorisation quand d'autres ont plutôt estimé que cette formation était sur ce point assez neutre, sinon positive, mais que ses acquis ne résistaient pas au terrain.

Ensuite, l'hypothèse d'un décalage générationnel a été soulevée sans pour autant susciter un consensus : certains ont pu estimer, non sans regret paradoxal, que l'identité policière était en déclin, que l'esprit de corps apparaissait moins prégnant parmi les nouvelles générations de policiers alors que d'autres ont à l'inverse considéré que cette identité restait forte en ce compris parmi les récentes recrues.

Enfin et plus fondamentalement, c'est sur le cœur même de cette première thématique que les avis ont pu diverger : en effet, certains participants ont considéré que l'esprit de corps policier était indispensable à la bonne marche

du service quand d'autres ont surtout souligné la fonction d'exclusion que cet esprit de corps remplissait en pratique. La piste théorique du « bouc émissaire » pourrait sur ce point être approfondie car tout processus d'exclusion d'un membre d'un groupe remplit à rebours une fonction importante de cohésion.

Corrélativement, la question de la neutralité a suscité certaines divergences que l'on pourrait résumer à l'aide de la distinction opérée par ailleurs entre la neutralité exclusive – pour plusieurs participants, la neutralité consiste à effacer ses caractéristiques personnelles dans l'exercice de ses fonctions – et celle dite inclusive – pour d'autres, la neutralité consiste précisément à valoriser ces caractéristiques et à assumer une diversité de profils parmi le personnel policier. Partant, la question de la fonction que joue ou devrait jouer la neutralité au sein d'un service fut également discutée : s'agit-il de garantir un service équitable envers un public nécessairement multiple ou a-t-elle pour objectif, plus insidieux, d'occulter des profils minoritaires pour mieux laisser la place à des profils policiers conservateurs ? Dès lors, des campagnes telles que celle « RESPECT » qui vise à diversifier l'image de la police sont évidemment diversement appréciées selon la conception et la fonction que chaque participant assigne à la neutralité.

Les interprétations mettent en exergue une tension importante caractérisant l'image de la police. En effet, alors que certains considèrent que les policiers devraient être le « reflet de la population », d'autres rappellent que la population est en partie homophobe, raciste et agit de manière discriminatoire. Certains récits rapportés par les participants en font d'ailleurs état. Par conséquent, la police doit davantage refléter l'exemplarité qu'une image de la population et ce, d'autant plus au vu de ses responsabilités et du monopole de l'usage légitime de la force dont elle est détentrice. Par ailleurs, certains participants relèvent que les problèmes surviennent surtout quand la différence met à mal une certaine représentation de la police (virile, jeune, physique, ...). C'est ainsi qu'une policière lesbienne rencontrerait moins de problèmes de discrimination qu'un policier homosexuel sur son lieu de travail. Pour d'autres, cette image est largement datée et ne devrait donc pas être mobilisée dans la compréhension des faits de discrimination internes à la police.

Un participant formule une remarque à partir de sa conception de l'essence de la police : alors que la police est censée (r)établir l'ordre, les discriminations créent, quant à elles, du désordre, rompant avec l'égalité de traitement. L'ancrage de la non-discrimination peut alors être renforcé selon un autre

membre de l'équipe, en lui accordant une place dans la formation de base, obligatoire pour tout aspirant, et en faisant de ce point un critère d'évaluation lors de la sélection.

Au cours des tours interprétatifs, les participants ont mis en exergue des tensions récurrentes entre compétences et différences dès lors qu'on aborde la question de la diversité et de la discrimination. Selon une majorité, les compétences devraient primer. Or les images véhiculées dans les campagnes de communication insistent davantage sur les différences. Une certaine maladresse dans la communication est ainsi soulignée par des participants. Parallèlement, il est fait état de tensions récurrentes entre les concepts de diversité et de neutralité.

1.2.2. Organiser une réaction aux discriminations

À l'analyse des MAG, nous avons remarqué que lorsque les membres des MAG abordent la réaction aux discriminations, ils discutent relativement peu d'une réaction formelle via les voies disciplinaires et encore moins via la voie judiciaire. On peut comprendre en filigrane qu'ils souhaitent avant tout privilégier une intervention la plus rapide possible au sein de l'équipe de travail. Une telle réaction permet idéalement à la personne discriminée de se sentir soutenue. C'est aussi l'occasion d'insister sur ce qui semble pour de nombreux membres des MAG une évidence : le souhait d'avoir une diversité au sein des corps de police. On peut identifier trois éléments abordés qui font suite à ce constat. Un premier élément est la nécessité d'oser dire la discrimination et de se mettre d'accord sur ce qu'est une discrimination. S'il s'agit d'une discrimination, le deuxième élément est de savoir où et pourquoi signaler cette discrimination. Ce point a d'ailleurs constitué le point de départ de la première MAG. Ensuite, il s'agit de se concentrer davantage sur le lieu de gestion qui leur semble faire plus de sens : le rôle de l'encadrement dans la gestion de la discrimination.

1.2.3. Oser dire la discrimination, malgré l'humour

Nombre d'acteurs et actrices policiers présents pointent l'intérêt de communiquer sur le sujet, de former le personnel et de l'informer sur les recours possibles. Cela implique d'avoir une connaissance partagée suffisante quant à une définition de ce qui peut constituer une discrimination. Identifier les signes « précoces » d'une situation qui pourrait aboutir en une action ou un geste discriminatoire est mis en avant comme clé dans la lutte contre les

discriminations. Selon ces participants, ce travail permettra de créer les conditions d'une dénonciation de l'intérieur. Toutefois l'assemblée reconnaît un manque de moyens financiers accordés à cette lutte par les instances policières, tout en soulignant que ce manque est sans doute au moins partiellement dû à l'absence d'un consensus sur la reconnaissance de la légitimité de cette lutte, au regard notamment d'autres problèmes rencontrés par la police (par exemple : problèmes de sous-effectifs structurels, lutte contre des phénomènes criminels considérés comme plus importants et nécessitant davantage de moyens, etc.). Par ailleurs, pour certains, les formations qui sont dispensées aux policiers sur ces questions souffriraient d'un manque d'intégration et accorderaient très peu, voire aucune attention aux dimensions « bien-être », pointées pourtant comme fondamentales dans cette lutte.

Certains participants caractérisent les interactions policières idéales comme partant des compétences, et non des différences (« un policier est un policier »). Or ils constatent que les différences (genre, orientation sexuelle, couleur de peau, religion, ...) peuvent être à l'origine d'interactions problématiques entre policiers.

Pour nombre de participants, la façon la plus habituelle de gérer les interactions « compliquées » est le recours à l'humour. Cet humour est décrit comme relativement « potache », dont la frontière est bien souvent poreuse avec ce qui pourrait être considéré comme des faits de discrimination, rendant difficile une réaction aux faits problématiques. Des participants soulignent ainsi la difficulté pour la hiérarchie à distinguer le « rire sincère » du « rire jaune » et par conséquent à intervenir. La personne discriminée est alors souvent amenée à « prendre sur elle ». Pour beaucoup, l'humour jouant plusieurs fonctions essentielles dans le cadre de travail policier (besoin d'autodérision, gestion du stress, nécessité de dédramatiser, cohésion d'équipe, ...), toute réaction se révèle particulièrement complexe.

Par ailleurs, d'aucuns ont avancé que les pratiques de discrimination seraient davantage le fait de policiers plus âgés, en particulier celles et ceux qui auraient été engagés avant la réforme des polices. Mais cette question générationnelle n'est pas partagée par la plupart des participants. Pour nombre de participants, l'âge et la date d'entrée en fonction n'ont aucune incidence sur les faits de discrimination. Les différents récits évoqués durant la MAG semblent d'ailleurs montrer que toutes les générations sont concernées.

Pour certains, qu'une discrimination ait lieu à l'égard d'un (futur) policier ou envers une personne externe, il est essentiel de communiquer sur cette discrimination et reconnaître le mal qui a été causé. Selon ces acteurs et actrices, cette nécessaire transparence, qui constitue une forme d'humilité, n'est de toute évidence pas (encore) rentrée dans les mœurs policières.

1.2.4. Renforcer les réactions formelles

La décision de déposer les faits auprès de RCB sans véritablement les signaler a particulièrement questionné les membres de la première MAG. Pourquoi l'aspirant ne s'est-il pas décidé à signaler ces blagues et remarques auprès du maître de stage, auprès du contrôle interne de la zone ou auprès des accompagnateurs au sein de l'académie de police ? Plus d'un participant insistent sur l'importance de passer à une vitesse supérieure dans la lutte contre les discriminations opérées au sein de la police afin de rétablir également l'image de la police. Un membre le formule de la façon suivante : « Nous sommes les forces de l'ordre. Or les discriminations sont un désordre ». Il n'empêche qu'un autre membre rappelle aussi que le premier pas a déjà été fait : « On change déjà les choses ... avant on ne parlait même pas des discriminations par et au sein de la police ».

Le groupe de la première MAG s'est interrogé dans le premier tour interprétatif sur les voies de signalement auxquelles l'aspirant aurait pu recourir. Cet exercice ne fut pas évident, même pour ces personnes averties (plusieurs policiers de référence COL 13/2013, un membre de RCB) et tous particulièrement intéressés par la thématique. Dès lors, certains participants dénoncent un manque de clarté évident quant aux possibilités de signalement de ces faits au sein de la police. D'aucuns soulignent, ce faisant, une forme de nébuleuse entourant les possibilités d'accompagnement des victimes. Le récit de la première MAG montre à l'évidence que des propos discriminatoires ont des effets réels : l'aspirant a quitté la formation et le métier.

Certains participants élargissent la question aux témoins, n'arrivant pas à croire que toute une brigade puisse cautionner des blagues aussi explicites et discriminatoires. Toutefois, quelques membres du groupe utilisent une expression chargée, à savoir « une forme d'omerta » qui caractériserait la police sur ces problèmes, ce qui serait de nature à dissuader les victimes ou les témoins de dénoncer des faits discriminatoires. Certains participants rebondissent sur cette idée de l'omerta en pointant du doigt certaines cultures professionnelles dans certains services. Une vigilance devrait être

cultivée largement et continuellement. Un participant explique qu'un groupe va souvent désigner, même inconsciemment, un « bouc émissaire », lequel sera toujours le membre qui, d'une certaine façon, est « différent ». Pour plusieurs participants, afin de prendre au sérieux le problème, l'organisation policière devrait plus clairement annoncer que la « diversité est une valeur partagée par l'ensemble du corps ».

Ce qui fait défaut également est la clarification de ce qui constitue la discrimination au sein de la police, au-delà d'une définition juridique très étroite. De nombreux membres du groupe de la première MAG espèrent qu'à travers ce chantier, la police parviendra à nouveau à « renouer avec le public », à « s'identifier à la population » mais également à ce que la « population s'identifie à elle » et ce, non seulement afin d'attirer des aspirants mais surtout pour « remonter et revaloriser l'aspect humain du travail policier au service de la société ».

Le narrateur explique que RCB essaie de sensibiliser les membres du personnel à la discrimination sur base de l'orientation sexuelle à l'aide d'une communication sur le sujet, une formation, une information. Ainsi elle espère que les signes précoces de victimisation seront repérés. Si le groupe apprécie beaucoup ce travail de RCB, il est abasourdi d'apprendre que cette formation est offerte par des bénévoles vu le manque de reconnaissance formelle au sein de l'organisation. Plusieurs membres insistent sur le besoin de faire de la lutte contre les discriminations une approche structurelle et culturelle portée par l'organisation à tous les niveaux.

1.2.5. Reconnaître le rôle de pivot de l'encadrement dans la réaction plus informelle

On notera tout d'abord que la plupart des récits dans la deuxième MAG soumis au vote du groupe ont pointé l'absence de réaction de la hiérarchie, voire sa complaisance à l'égard des propos ou des pratiques discriminant un membre du service. Plus interpellant encore aux yeux des membres du groupe est le fait qu'aucun des deux auteurs des récits sélectionnés n'ait sollicité leur hiérarchie à la suite des remarques discriminatoires récurrentes qu'ils ont dû subir. Est-ce l'indice d'une certaine méfiance à l'égard de la hiérarchie ? Doit-on en déduire que circule le sentiment que s'adresser à elle ne changera rien au mieux, aggravera la situation au pire ? Il est délicat de répondre de façon générale à ce type de questions tant, de l'avis unanime des membres du groupe, la disparité quant à la personnalité du chef et à l'image

qu'il renvoie semble relativement importante parmi les services ou les zones.

Les deux MAG ont discuté du rôle de la hiérarchie. La hiérarchie (directe et plus lointaine) a un rôle important à jouer, dans la gestion d'une culture au quotidien dans un service. Elle assume un rôle de modèle au sein de la police, y compris dans le savoir-être policier. Être à l'écoute, faire preuve de bienveillance, être « droit dans ses bottes » quand il faut prendre une décision délicate, sont autant de *soft skills* qui permettent de créer une ambiance où les différences ne créent pas d'inégalité, voire des discriminations. Certes, selon la deuxième MAG, force est pourtant de constater que tendanciellement, le chef sera plutôt enclin à se montrer soucieux de garantir la « cohésion » du service ou de la zone et, partant, à favoriser l'expression d'un « esprit de corps » relativement homogène. Il en va de sa légitimité – lui-même doit « plaire au plus grand nombre » –, de son autorité – il semble a priori plus aisé de diriger un corps homogène que de faire vivre la diversité en son sein – et de son efficacité – il évite voire nie tout conflit et s'abstient de mettre en place des espaces réflexifs permettant de le mettre en scène. Les contraintes pesant sur la hiérarchie sont importantes et largement reconnues ; l'on souligne également que la hiérarchie est peu outillée pour affronter ce type de question (l'offre de formation sur la gestion de la diversité est très peu développée ; leur évaluation n'intègre pas ce type de critères ; etc.). Certains membres de la première MAG reprennent la même idée, considérant que l'encadrement fait défaut au sein de certains services. Un participant estime que des responsables laissent trop souvent « pourrir » une situation sans réagir aux discours, voire pratiques discriminatoires. D'autres insistent sur le fait qu'intervenir à l'égard de situations limites au sein d'une équipe n'est pas tâche aisée. Dès lors, un accompagnement devrait être mis en place.

Si cette vision générale du chef soucieux de la cohésion de son personnel et fuyant les conflits pouvant le traverser est largement partagée par les participants à la deuxième MAG à l'analyse, les avis sont plus contrastés quant aux modalités plus concrètes d'exercice de l'autorité. Tout d'abord, si certains estiment que l'autorité politique devrait favoriser la diversité parmi les chefs de zone ou les directeurs généraux, d'autres comprennent et justifient, avec résolution, parfois résignation, que la hiérarchie soit représentative du profil dominant observé parmi le personnel policier. En outre, la réaction idéalement attendue de la part d'un chef averti de pratiques discriminatoires au sein de son personnel fait l'objet de débats nourris : certains pensent qu'une politique de « tolérance zéro » doit être strictement observée sur ce point ;

d'autres estiment plutôt que la résolution informelle des conflits doit être privilégiée afin de ne pas envenimer une situation déjà tendue. Enfin, une évolution du management policier vers plus d'horizontalité a été brièvement débattue. S'il semble évident que la verticalité doit toujours présider aux missions opérationnelles exercées par le chef, la possibilité de mettre en place une direction plus horizontale, notamment dans la gestion et l'animation des ressources humaines, semble séduire certains participants.

Les réflexions ci-dessus tendent à envisager le « chef » ou la « hiérarchie » telle une entité unique ou univoque. Sur le terrain, la situation est plus subtile et l'autorité se donne à voir de façon multiple. Différents échelons hiérarchiques existent, plusieurs personnes exercent parfois simultanément une parcelle d'autorité, formelle ou informelle, et ce paysage rend le débat complexe autant qu'il nécessite sans doute l'élaboration collective d'une vraie politique au sein du service ou de la zone sur la question de la diversité.

La première MAG a également discuté des initiatives internes : les policiers engagés et le rôle du référent discrimination ont une place particulière dans la prise de conscience de l'importance de cette lutte selon un autre membre de l'assemblée. Partant de ces constats, quelques participants appuient sur la nécessité de faire de la lutte contre les discriminations une approche institutionnelle, qui doit être menée à un niveau structurel et culturel.

2. Synthèse des échanges et réflexions en table ronde du 7 novembre 2022

2.1. Introduction

La table ronde a débuté par une introduction du Président du groupe de travail, Laurent Coucke, suivie d'une présentation succincte d'un rapport commun des 2 MAG présenté par 2 membres issus de la communauté universitaire, Maïté Maskens et Sarah Van Praet.

Les participants ont ensuite pu intégrer l'atelier choisi par ordre de préférence parmi les 4 qui leur ont été proposés au préalable dès leur inscription à cette table de ronde. La thématique de la diversité a en effet été scindée pour permettre une approche plus approfondie des 4 principaux aspects qui en

découlent tant en interne que dans les rapports externes avec les partenaires professionnels et les citoyens.

Chaque atelier a démarré par la diffusion d'une ou plusieurs capsule(s) vidéo introductive(s) spécifique(s) afin de poser un cadre et stimuler les échanges. Une méthodologie propre à chaque équipe d'animation a été appliquée afin de permettre à l'assemblée de mettre à l'épreuve les résultats des 2 MAG (approche interne et externe) et diversifier ainsi davantage les points de vue tout en continuant à tisser des perspectives autour des différents échanges.

Vous trouverez ci-après un rapport de synthèse de ces 4 ateliers.

2.2. Atelier 1 : « Lutte proactive contre les discriminations par et dans la police »⁵⁸

Cet atelier visait à échanger sur les pistes à privilégier pour mettre en œuvre, au sein de la police, une lutte structurelle et proactive contre toutes formes de discriminations exercées par les membres de la police, que ce soit à l'égard de la population ou à l'égard d'autres collègues. Il a réuni des participants issus de différents corps et services de Police (Locale et Fédérale), du secteur public (sécurité et prévention), d'associations non gouvernementales et du monde académique.

C'est au départ de la projection d'une courte vidéo livrant le témoignage d'une jeune femme canadienne, noire, victime d'un contrôle policier abusif que les échanges sont initiés. Alors que cette personne se trouve à bord de son véhicule, une policière l'interpelle en lui demandant « *ce qu'elle vend pour avoir une belle voiture comme ça* » et lui enjoint de sortir de son véhicule. L'agente de police vide alors l'ensemble du contenu de son sac sur le capot de la voiture et y trouve la carte de médecin de la conductrice. Elle prend alors congé de la médecin en lui souhaitant une belle soirée « *comme si de rien n'était* », ne lui présentant aucune excuse. La médecin témoigne de l'humiliation vécue par ce traitement policier injustifié en pleine rue.

Les participants expriment leur indignation, en reconnaissant que ces pratiques existent également en Belgique et en insistant sur la nécessité d'une prise de conscience à tous les niveaux policiers et politiques. Un policier explique ainsi avoir été témoin d'incitations à cibler les personnes de couleur noire au volant d'une voiture pour répondre à des « *quotas de procès-*

⁵⁸ Valérie Caprasse et David Quinaux.

verbaux ». On nous rapporte également des contrôles d'alcoolémie ciblant des femmes voilées, ce qui permet d'atteindre les objectifs chiffrés sans toutefois occasionner les procédures qui résulteraient d'un test positif. La « culture du chiffre » apparaît en ce sens clairement problématique puisqu'elle peut rendre les pratiques de discrimination structurelles. Plus globalement, les interventions pointent que la crédibilité de la police est mise à mal par ces discriminations exercées au quotidien.

Devant ces constats, plusieurs pistes sont avancées. En mobilisant une étude menée sur la sélectivité policière par l'Institut National de Criminalistique et de Criminologie et financée par UNIA, Patrick Charlier, co-directeur d'UNIA, revient, en qualité d'intervenant, sur les principes d'une justice procédurale qui obligerait à justifier toutes les interventions de la police, assurant ce faisant une légitimité de l'intervention policière. C'est aussi et surtout un moyen de créer ou recréer la confiance entre la police et les citoyens. Dans cette perspective, l'introduction d'une obligation de justifier tout contrôle d'identité dans la loi sur la fonction de police semble une étape essentielle. Cette piste est partagée par l'ensemble du groupe.

Par ailleurs, les participants insistent également sur la nécessité d'une hiérarchie qui ne se rende coupable d'aucune forme de complaisance à l'égard du moindre fait, geste ou propos discriminatoire. C'est une culture de la tolérance zéro à toute forme d'écart et à tous les échelons de la police qui doit être insufflée. Pour aider à construire cette culture, une initiative positive est soulignée, même si elle se révèle loin d'être suffisante : celle de la création des référents COL 13/2013. Des interventions, il ressort que cette fonction souffre d'une grande disparité entre les différentes zones et nécessite d'être renforcée et étendue à tous les services policiers pour ne plus se limiter aux seules zones. D'aucuns rapportent que la hiérarchie peut elle-même se révéler problématique (propos ou faits discriminatoires, etc.). Dans ce cas, les autorités politiques devraient également assumer leurs responsabilités en démettant ces responsables de leurs fonctions.

La formation, tant initiale que continue, doit aussi faire l'objet de modifications pour intégrer beaucoup plus et beaucoup mieux cette lutte contre les discriminations, avec des formateurs revalorisés (pour certains, devenir formateur constituerait une « voie de garage ») et formés sérieusement sur ces questions. La recherche-action financée par UNIA a également mis en évidence l'intérêt d'espaces d'intervision entre policiers qui leur permettent de réfléchir et d'analyser leurs propres pratiques, sans regard extérieur. C'est aussi la question du rôle du témoin qui est soulevée. En l'absence de réaction

de(s) témoin(s), il est noté que les victimes se sentent doublement victimisées. Des espaces de paroles pour victimes et témoins sont ainsi également conseillés. Enfin, passer en revue l'ensemble des procédures administratives afin de modifier celles qui seraient potentiellement porteuses de discriminations est aussi une piste envisagée.

A la fin de l'atelier, les participants proposent de soumettre les pistes suivantes en plénière :

- instaurer les principes de la justice procédurale, avec en premier lieu l'introduction de l'obligation de justifier tout contrôle d'identité dans la loi sur la fonction de police ;
- développer une culture interne de tolérance zéro refusant toute complaisance de la part de la hiérarchie à l'égard du moindre écart et impliquant un réseau étendu de référents discriminations ;
- intégrer de façon transversale la lutte contre les discriminations dans la formation initiale et continue ;
- prévoir des espaces d'intervention ;
- passer les procédures policières en revue pour modifier celles impliquant des discriminations directes ou indirectes.

2.3. Atelier 2 : « Rôle de l'encadrement dans la gestion de la diversité et face aux discriminations pouvant survenir »⁵⁹

Le but de cet atelier est d'échanger sur les attitudes à avoir et les bonnes pratiques à développer, en tant que supérieur hiérarchique ou collègue, face à une discrimination exercée/subie par un ou des membres de la police, que ce soit à l'égard/provenant de la population ou d'autres collègues dans l'exercice de leur fonction.

L'atelier démarre par une brève introduction et un tour de table pour que chaque participant puisse se présenter et expliquer en quelques mots la motivation ou la raison de sa présence. Le groupe est très varié et se compose principalement de membres de la Police Intégrée issus d'unités différentes et occupant des fonctions diverses (policier de terrain, référent COL 13, cadre, chef de corps) mais également d'un membre d'UNIA et d'un membre GRH de la Défense. Plusieurs personnes sont également membres de l'ASBL Rainbow Cops. Toutes et tous présentent au minimum un intérêt pour la gestion des ressources humaines ainsi qu'une bonne connaissance du sujet dans leur

⁵⁹ Maïté Maskens et Alfonso Terrazino.

milieu professionnel et estiment que la diversité doit être respectée au sein de l'institution. Aucune discrimination ne devrait y être commise bien que cette problématique ne soit pas propre à la police. Les attitudes discriminantes ne peuvent pas être banalisées. Lorsque UNIA est contactée, il est souvent malheureusement trop tard.

Une vidéo d'accroche est diffusée. Il s'agit d'une présentation d'une formation Evolutude intitulée « Diversité et inclusion, de quoi parle-t-on ? », disponible sur Youtube. Une définition de la diversité et de l'inclusion y est donnée avec une analogie métaphorique intéressante. La diversité consisterait à inviter des personnes à une fête. L'inclusion, quant à elle, permettrait d'assurer que toutes les personnes invitées puissent également danser à la fête. Dans une organisation inclusive, chaque membre du personnel se sent à sa place (« mon unicité est validée »). Une culture d'entreprise ouverte est primordiale.

Une série de questions est posée pour débattre sur les premiers résultats des MAG précédant les tables rondes et afin de dégager un consensus et des pistes de solutions plus concrètes. Tous les participants autour de la table étaient d'accord pour considérer comme légitime le questionnement et la réflexion sur la thématique de la diversité et les discriminations pouvant survenir. Tous les cas de figures ont été envisagés, à savoir tant en interne qu'en externe ; qu'elle soit donc commise par un policier dans le cadre de ses fonctions à l'encontre d'un de ses collègues ou un citoyen ou qu'elle soit, à l'inverse, commise à l'encontre d'un policier en service par un citoyen.

Notre attention est cependant attirée par les participants sur les constatations ou considérations suivantes :

- il n'y pas de prise ou peu d'espace de manœuvre possible pour l'organisation (hiérarchie ou organisation policière en général) dans les rapports externes ;
- un corps de police est et doit être le reflet de la société ;
- la terminologie est banalisée (« les gens ne savent pas de quoi ils parlent ») ;
- sur la fonction de policier référent COL 13, la légitimité de la circulaire est remise en cause par certains cadres et, de plus, la mauvaise communication peut avoir des effets contre-productifs ;
- même si c'est déjà mieux qu'avant, on ne peut pas encore parler d'inclusion et des stéréotypes sont encore présents tant dans l'esprit de certains policiers que dans celui des citoyens ;

- la diversité est une notion « vivante », évolutive, il faut la remettre en question de manière permanente, c'est une notion qui évolue. Trop souvent, cette thématique a été abordée comme un dossier que l'on traite, parmi de nombreux autres et une bonne fois pour toutes. Mais il y a de nombreux décalages entre ce qui est écrit et ce qui se passe dans la vraie vie. Est également souligné un manque d'ouverture d'esprit de la part du leadership, car le système fonctionne « *pour les hommes blancs de 50 ans* ». De plus, les normes et textes légaux ne sont pas toujours assez complets, réalistes et précis ;
- sur l'existence d'une cellule de Diversité au sein de DRP (Police Fédérale). Ses actions sont estimées minimales et insuffisantes. Il faudrait l'institutionnaliser : « Gestion actuelle sous forme de dossier. Une fois que c'est bouclé, c'est bon, on a de la diversité. Ce qui amène une minorisation de la thématique ». La collaboration avec UNIA n'a pas pu fonctionner suite notamment au manque de moyens en personnel au sein de cette cellule et s'est terminée par un « divorce silencieux » ;
- la société évolue culturellement en matière de diversité. Il ne faut pas rester le nez dans le guidon, il faut perpétuellement se perfectionner et faire évoluer cette problématique. Les nouvelles générations semblent beaucoup plus ouvertes bien que les anciennes générations aient appris à mettre leurs personnalités aux vestiaires.

Les raisons d'une omerta et les motifs d'un certain silence sont passés au peigne fin de l'analyse collective. Au-delà des 4 types de silence définis dans l'étude de Kim Loyens (KU Leuven), d'autres raisons sont évoquées au sein de la police. Il semble qu'une responsabilisation du *middle management* soit nécessaire même si certains chefs savent par leur attitude éviter les comportements discriminants : « Devant moi personne n'ose être discriminant, mais ce n'est pas parce qu'ils me respectent, mais parce qu'ils savent que je réagis ».

Le silence est souvent dû au fait qu'il n'y a aucun travail sur le sentiment d'impunité. Si les victimes ne se confient pas, c'est qu'elles ne se sentent pas en confiance. Elles préfèrent garder le silence par peur de ne pas être protégées par la hiérarchie. Et il arrive que ce même silence soit perçu comme une validation d'un humour qui peut vite se transformer en harcèlement. Les limites sont difficiles à définir !

Par manque de temps et du fait de la richesse des partages et expertises des uns et des autres, toutes les questions prévues n'ont malheureusement pu être posées et les échanges ont dû être interrompus.

Après concertation, en conclusion, les pistes suivantes sont mises en avant :

- il s'agirait de créer une fonction « Diversité et Inclusion dans l'organigramme », ce qui impliquerait de dégager du temps et des moyens pour ce faire ;
- créer des espaces de dialogue et réflexivité ;
- organiser la mise en place d'un réseau au niveau national qui serait coordonné au sein de la Police Intégrée ;
- revoir et actualiser les normes et textes légaux (code de déontologie, politique générale, valeurs, chartes...) en les faisant vivre au quotidien ;
- travailler sur les normes officieuses du groupe à partir de situations problématiques concrètes et de manière plus fréquente ;
- favoriser et féliciter les bons comportements et, dans le même mouvement, adopter une politique de tolérance zéro de la part de la hiérarchie qui doit donner un message fort face à des faits de discrimination.

2.4. Atelier 3 : « Identité policière »⁶⁰

La composition des participants à la table ronde sur l'identité policière reflétait la Police Intégrée et comptait des représentants de la Police Locale et Fédérale ainsi que différentes fonctions de l'organisation.

L'objectif de l'atelier était de réfléchir collectivement à ce qui constitue l'identité policière. Implique-t-elle d'être d'une neutralité absolue indispensable à l'esprit de corps (être « bleu avant tout ») et nécessitant d'effacer ses caractéristiques personnelles dans l'exercice de ses fonctions ? Ou faut-il au contraire valoriser ces caractéristiques et assumer une diversité de profils parmi le personnel policier ?

Pour amorcer le débat, les participants sont invités à regarder une vidéo portant sur un reportage effectué en Angleterre où exerce un policier indien Sikh portant son turban pendant le service à la place du traditionnel casque des Bobbies. Le turban est autorisé par les autorités (cadre légal) et reconnu comme pièce de l'uniforme, il n'a rien de discriminatoire en Angleterre et n'empêche pas un service normal.

Les premières réactions soulignent une ouverture d'esprit face au port de signes religieux ostentatoires dans l'exercice des fonctions policières en Angleterre, ouverture représentative de la société dans laquelle cette autori-

⁶⁰ Nawal Bensaïd et Isabelle Diependaele.

sation est accordée. Si la fonction le permet cela devrait être possible en Belgique aussi, mais pas aux dépens de la sécurité. Ainsi, pour des fonctions telles que celles endossées par les agents de quartier il est précisé que cela pourrait permettre un meilleur contact avec la population. Mais tout le monde ne soutient pas cette initiative, certains soulignant que l'identité policière globale est importante et qu'elle n'a pas besoin de signes distinctifs. Plus généralement il semble acquis que la police, à l'image de la société, n'est pas prête à incorporer une diversité « visible ». Et dans le cas de la police, cela dépasse de loin les signes d'appartenances religieuses puisque tous les signes distinctifs ostentatoires sont interdits (les tatouages sur les zones exposées du corps ou les cheveux verts par exemple).

Par ailleurs, il est formulé que l'harmonisation à laquelle sont tenus les policiers n'entrave en rien leur capacité à saisir et comprendre les enjeux locaux. Néanmoins, si une identité policière « englobante » et structurante semble indispensable, les particularités locales pourraient être mieux valorisées. Ainsi, privilégier des agents qui connaissent la zone dans laquelle ils sont amenés à intervenir permettrait de maîtriser les spécificités locales et les codes de conduite qui y sont liés. Si les critères d'engagements sont homogènes lors de la première sélection (entendons, pour entrer à la police), il pourrait donc être utile, à compétences égales, d'engager davantage de collègues d'origine étrangère dans certaines zones ou certains quartiers, et ce en fonction des besoins spécifiques liés au contexte. Plus généralement, il est souligné que la sensibilisation à la diversité devrait concerner tous les agents dans la formation policière. Il serait ainsi utile au travers de jeux de rôles, de pouvoir travailler sur des cas pratiques dans tous les modules de la formation.

Une seconde réaction porte sur la dimension humaine et émotionnelle du travail policier trop souvent occultée par l'uniforme et que le reste de la société perçoit donc insuffisamment. Si les critères de respect, d'intégrité, d'humanité, d'empathie et d'ouverture d'esprit semblent constitutifs de l'identité policière, ils ne sont pas toujours partagés puisque la police ne bénéficie pas d'un soutien élargi de la part de la population et qu'elle est souvent stigmatisée et pointée du doigt. Il est ainsi souligné à plusieurs reprises que la police devrait s'ouvrir à la société pour lutter contre les préjugés dont elle est victime et pour créer des partenariats. La communication externe est en effet importante et devrait mettre plus souvent à l'honneur l'humain derrière l'uniforme. La police devrait être moins opaque,

réduisant ainsi la place laissée à l'imagination collective. Redonner une dimension humaine à la fonction est donc une nécessité.

Sur cette base, les pistes suivantes ont donc été mises en avant :

- il faudrait pouvoir autoriser le port de signes religieux distinctifs (ex. : voile ou turban) quand il n'existe pas de contre-indications liées à la sécurité ;
- il faudrait développer des partenariats entre la police et la population, de façon à s'ouvrir à la société et se faire connaître ;
- il s'agirait de travailler, en formation à la diversité, sur des cas pratiques (au travers par exemple de jeux de rôles) ;
- à compétences égales, il faudrait tenir compte des besoins locaux et engager des agents d'origine étrangère (par exemple) lorsque cela peut permettre d'améliorer les contacts avec la population ;
- il est important de recruter localement pour d'une part, renforcer l'identité policière locale et d'autre part, rencontrer les besoins locaux (ex. : engager des Bruxellois à Bruxelles).

2.5. **Atelier 4 : « Les réactions institutionnelles à la discrimination et le soutien aux victimes »⁶¹**

Cet atelier a examiné de manière plus approfondie les constats issus des MAG concernant les difficultés institutionnelles à réagir aux discriminations, tant par rapport aux auteurs qu'en soutenant les victimes. Les participants à cet atelier provenaient de différents horizons (zone de police, Police Fédérale, Comité P, CPPL, IEFH et monde académique). Cette diversité a permis d'aborder cette problématique à partir de dimensions variées...

En guise d'introduction au débat les participants ont été invités à réagir à plusieurs extraits des médias abordant la problématique : le renvoi de 22 policiers au tribunal correctionnel dénoncés par un collègue ; des policiers d'une zone de Police Locale bruxelloise qui se rendent coupables d'insultes racistes ; le compte-rendu d'un sondage selon lequel 1/3 des policiers interrogés ont été victimes de harcèlement, 1/4 de harcèlement sexuel et 1/5 ont des pensées suicidaires.

De prime abord un participant souligne que l'association harcèlement / discrimination est problématique : toute solution en matière de bien-être au

⁶¹ Jean-Yves Lambert et Sarah Van Praet.

travail doit être envisagée globalement sans particulièrement cibler la question de la discrimination. En quelque sorte, prioriser la lutte contre les discriminations dans ce cadre revient à faire de la politique du bien-être au travail un outil discriminant... Un participant note que le fait même d'interroger un collègue d'origine arabo-musulmane sur son bien-être au travail risquerait d'être perçu comme stigmatisant et discriminatoire.

Les participants enchainent sur la notion de « culture d'entreprise » et sur les valeurs qu'une telle culture porte. Certains notent une évolution sur ce point avec la disparition d'une culture d'entreprise propre à la police et l'absence de consensus sur les valeurs de l'institution. Sur ce point, l'on souligne l'existence de multiples cultures au sein de la police (au sein de telle direction ou de telle zone). Il serait intéressant de comprendre comment les membres de ces services / zones se projettent le cas échéant dans la culture propre à leur service / zone. Sur ce point, un participant souligne le décalage entre l'existence de multiples cultures policières et le fait que la population envisage la police comme une entité unique.

Un(e) participant(e) constate un investissement très différencié des policiers référents COL 13 et une relative méconnaissance du cadre légal (ex. sur la loi antisexisme) même si ce constat pourrait être généralisé à nombre de législations. En définitive, si le personnel ne peut voir l'existence de discriminations en interne, alors il est difficile d'imaginer que la police mène une politique de lutte contre les discriminations vis-à-vis de son public.

Plusieurs membres soulignent que le rôle du référent COL 13 n'est pas clair ; parfois on le confond avec la personne de confiance en matière de bien-être. Il n'est pas toujours facile de savoir où son rôle se situe.

Un objectif général se dégage : « rassurer les victimes et voir avec elles la procédure la plus adaptée pour les soutenir ». Afin de concrétiser cet objectif certains participants évoquent l'idée que le stress-team puisse prendre en charge la gestion des discriminations vécues par les membres du personnel. Un doute est exprimé sur la judiciarisation de ce type de discriminations : est-elle souhaitable ? Ne devrait-on pas privilégier des modes alternatifs de résolution des conflits ? Cette remarque semble soulever une sorte de tension entre les dispositifs pensés dans la logique « bien-être au travail » (personne de confiance) et ceux renvoyant plus directement à la justice pénale.

La multiplicité des procédures et des intervenants en la matière est évoquée par les participants qui suggèrent une clarification et évoquent l'idée d'un

guichet unique afin de dénoncer les faits. Bref, plutôt que de réfléchir à une nouvelle et énième procédure, la priorité semble de réaliser un audit sur l'ensemble des procédures existantes et leur articulation. Cette question renvoie plus largement à la gestion de l'information (et d'une information abondante et en flux continu) par les services de police.

Les participants évoquent également l'idée d'inscrire la gestion de cette problématique dans le cadre de la formation de base et de la formation continuée. L'absence de formation continuée pour les cadres supérieurs et les mandataires est évoquée et l'idée d'une formation à l'intelligence émotionnelle est citée.

Des échanges contrastés portent ensuite sur la dimension spécifique de la question au sein de l'institution policière ou, à l'inverse, sur le fait que la police serait sur ce point à l'image de la population et à l'image de toute structure professionnelle d'envergure. Il n'est guère évident de distinguer ce qui serait propre à l'institution policière (par ex. une certaine culture de l'omerta intériorisée dès les premières formations) de ce qui serait observable dans d'autres milieux professionnels. Certains notent d'ailleurs que la culture de l'omerta est également observée dans d'autres milieux.

Sur cette base, les pistes suivantes ont donc été mises en avant :

- il s'agirait de développer davantage l'intelligence émotionnelle des membres du personnel afin qu'ils puissent se rendre compte par eux-mêmes de ce que les collègues puissent ressentir comme une discrimination ;
- il faudrait rendre la formation continue (en ressources humaines) obligatoire car l'encadrement est le premier niveau auquel intervenir mais aussi prévenir les discriminations, et, plus largement, de travailler au bien-être au travail ;
- il faudrait développer un espace de libération de la parole en dehors de toute procédure disciplinaire ou judiciaire tant des victimes que des collègues (témoins) ;
- il est important de soutenir le personnel quand il est confronté à des difficultés. Les stress teams sont selon le groupe particulièrement bien équipés pour offrir ce soutien. Dès lors il leur semble important de les soutenir et de développer les stress teams ;
- il faudrait organiser au minimum une communication pédagogique de toutes les possibilités existantes de prise en charge de faits et de victimes de discrimination ;

- il faudrait créer un SPOC Bien-être au travail accessible en toute discrétion par toute personne confrontée à la discrimination par et au sein de la police.

2.6. Liens internet des capsules vidéo présentées en atelier

Atelier 1 : <https://web.microsoftstream.com/video/1f1bf961-c55c-4fa4-97a0-e7a402f1d7dd>

Atelier 2 : <https://www.youtube.com/watch?v=RQ8O-sXyмео>

Atelier 3 : <http://www.dailymotion.com/video/xfe8jl>

Atelier 4 : <https://www.rtl.be/info/regions/flandre/29-policiers-accuses-de-racisme-sexisme-et-harcelement-en-ligne-ils-sont-renvoyes-en-correctionnelle-1380669.aspx>

<https://www.youtube.com/watch?v=r6-XnfHjtBY> ;

<https://www.youtube.com/watch?v=ZGUYvlORnbA>

2.7. Vote et conclusion

A l'issue de ces 4 ateliers, les équipes d'animation ont dégagé 5 à 6 pistes de solutions évoquées ou proposées lors des ateliers. L'ensemble des personnes présentes à l'assemblée ont été invitées à voter pour celles-ci (maximum 3 votes pour et 3 votes contre par atelier) via un module de vote padlet.

Le résultat de ce vote (consultable via le lien <https://padlet/trdivdiscr/vote071122>) a servi de point de départ pour le rapport de conclusions et recommandations dressé par les membres du groupe de travail « Diversité et discriminations ».

La table ronde s'est achevée par une conclusion tirée par le co-directeur d'UNIA, Patrick Charlier, qui considère la police comme un partenaire privilégié en tant que premier allié pour faire respecter les lois anti-discrimination ; la police étant tenue d'agir dans le cadre légal pour garantir les droits fondamentaux de chacun. UNIA exprime également le souhait de bénéficier du détachement d'un policier qui pourrait l'accompagner dans ses missions et formations.

Nous tenons à remercier vivement la quarantaine de participants qui nous ont livré leurs avis, expériences et connaissances ainsi que les intervenants

qui ont renforcé les équipes d'animation et les personnes qui sont venues en appui pour la prise de note.

3. Conclusions et recommandations du groupe de travail⁶²

Comme déjà évoqué, l'objectif des quatre ateliers en table ronde était de permettre aux participants, à travers différentes thématiques, de proposer des pistes de réflexion et d'amélioration par rapport aux problématiques liées à la discrimination et la diversité sur base des premières constatations faites lors des MAG.

Malgré les différentes thématiques discutées au sein des ateliers, il a été remarqué une certaine similitude au niveau de ces recommandations. L'analyse globale de celles-ci permet de les regrouper à travers différents champs/axes spécifiques liés à la formation, au cadre normatif, à l'organisation policière, au soutien et à l'assistance aux victimes et aux liens entre la police et la population.

3.1. Axe formatif

Les propositions soumises au vote des participants pour cet axe étaient les suivantes :

Recommandations	Pour	Contre	Balance
Obligation de formation continuée pour l'encadrement	33	0	33
Travailler sur des cas pratiques en formation	29	0	29
Formation initiale et formation continue	26	0	26
Développement de l'intelligence émotionnelle	23	0	23
Communication pédagogique des possibilités existantes	22	0	22
Intervision	19	2	17

L'aspect de la formation en matière de diversité et de discrimination a été évoqué dans tous les ateliers.

De manière générale, il a été souligné que la problématique « diversité et discriminations » n'était pas ou était peu développée dans le cadre de la

⁶² Jean-Yves Lambert.

formation de base et ce, tous grades confondus.⁶³ Il en est de même dans l'offre de formations barémiques ou continuées.

La réflexion des différents groupes s'est également intéressée au contenu d'une formation spécifique en la matière. Pour les différents participants, il était important d'expliquer à travers différents exemples concrets les possibilités d'intervention et les suivis possibles dans le cadre de cette problématique. L'idée d'inclure dans le cadre de cette formation l'intervention de partenaires externes spécialisés a également été évoquée. L'aspect lié au développement de l'intelligence émotionnelle et d'autres compétences comportementales transversales (réflexivité, empathie, etc.) devrait également faire partie de cette formation. Pour ce faire, il est aussi nécessaire de revaloriser les fonctions de formateurs, qui sont parfois considérées comme des « voies de garage » pour certains. L'aspect suivi et intervision ne doit pas non plus être oublié.

Dans le domaine de la formation, il apparaît donc nécessaire de mettre en place une formation de base ainsi que des formations continuées en la matière et ce, pour l'ensemble de la Police Intégrée. Le contenu de ces formations doit être axé sur les différentes manières d'intervenir et sur les possibilités de suivi. L'étude de cas pratiques et l'intervision régulière des intervenants paraît être également nécessaire pour une gestion efficace de la problématique. Le développement de l'intelligence émotionnelle doit également faire partir du contenu de ces futures formations.

En 2015, la note relative à la politique de diversité de la police fédérale⁶⁴ soulignait déjà différentes carences en matière de formation. Notamment un manque d'investissements pour mobiliser davantage de formateurs à la diversité au sein de la police elle-même, un nombre insuffisant d'inscriptions aux formations et une remise en question de la manière dont la police communique l'offre de formation à la diversité. A l'époque, les pistes proposées étaient les suivantes :

- **Pour la Police Fédérale**
 - La mise en place de quotas pour la participation aux formations continuées sur le thème de la diversité.

⁶³ Formation cadre de base, cadre moyen, cadre officier et brevet de direction.

⁶⁴ Police Fédérale, Commissariat général, « Note de politique de diversité de la Police Fédérale », 1 octobre 2015.

- **Pour la Police Intégrée**

- Développer une toolbox en ligne et un manuel/vade-mecum sur le plan du contenu, en soutien du « cluster 12 »⁶⁵ dans la nouvelle formation de base de la Police Intégrée.
- Intégrer des formations continuées en matière de diversité dans le plan de formation 2016-2017 et la mise en place de quotas pour la participation aux formations continuées sur le thème de la diversité.
- Étudier les possibilités de mise en place de formateurs internes en matière de diversité.

Au-delà de ces pistes d'améliorations, cette note contenait différentes directives devant se retrouver dans les lettres de mission des mandataires et dans les plans d'action relatif à la diversité.

On retrouvait dans ces directives :

- la participation obligatoire des responsables RH à la formation « intégrer la diversité dans les ressources humaines » ;
- la participation obligatoire des dirigeants de l'ANPA⁶⁶ et des formateurs fédéraux à la formation « intégrer la diversité dans chaque formation policière » ;
- la participation obligatoire des dirigeants à la formation « gérer au quotidien la diversité dans mon équipe » en donnant priorité aux dirigeants d'unités ou à ceux actifs en leur sein ;
- le lancement d'actions de sensibilisation pour la participation des collaborateurs de la Police Intégrée en général et des fonctionnaires de référence en matière de délits de haine, en particulier aux formations relatives à la législation anti-discrimination.

La similitude que l'on peut constater entre les recommandations des différentes tables rondes réalisées dans le cadre des États Généraux de la police en 2022 et le contenu de la note de la Police Fédérale de 2015 relative à la diversité doit susciter le questionnement sur les réelles actions entreprises depuis près de sept ans.

⁶⁵ Cluster 12 : contexte sociétal : justifier tout acte policier selon le cadre légal et dans le respect des droits et libertés de l'homme.

⁶⁶ ANPA : Académie nationale de police / Nationale politieacademie.

3.2. Axe normatif

Les propositions soumises au vote des participants dans ce domaine étaient les suivantes :

Recommandations	Pour	Contre	Balance
Justice procédurale – introduction justification des contrôles d'identité dans la LFP	23	5	18
Revoir, actualiser les textes (code de déontologie, politique générale, valeurs, chartes...) et les faire vivre au quotidien	17	0	17
Passer en revue les procédures : contrôle discriminations directes et indirectes dans les procédures	9	1	8

A plusieurs reprises et de manière transversale dans les différents ateliers, le cadre normatif actuel a été évoqué. Plusieurs intervenants prônent une application uniforme de la COL 13/2013, ce qui semble ne pas être le cas à l'heure actuelle. La légitimité de cette circulaire des procureurs généraux est évoquée, de même que la mauvaise communication à propos de celle-ci qui peut dans certain cas avoir un effet contre-productif.

L'actualisation de différents textes (code de déontologie, note de politique générale, charte diversité et discriminations) a également été évoquée. Il semble nécessaire de les faire vivre et appliquer au quotidien.

Mais la recommandation qui recueille le plus grand nombre de voix en session plénière est l'instauration des principes de la justice procédurale, avec en premier lieu, l'introduction de l'obligation de justifier tout contrôle d'identité dans la loi sur la fonction de police. On peut considérer que cette proposition s'inscrit dans le modèle de la police d'excellence qui constitue le socle de la Police Intégrée structurée à deux niveaux. Ce modèle s'inspire notamment de la philosophie du « community policing » ou « fonction de police orientée vers la communauté (FPOC) » qui se base sur cinq piliers dont la justification est le troisième pilier qui consiste en la mise en place de mécanismes permettant à la police de rendre des comptes sur la manière de répondre aux questions et aux besoins des communautés qu'elle sert.

La mise en pratique d'une telle proposition a déjà été tentée le 3 février 2021 à travers le dépôt d'une proposition de loi modifiant la loi du 5 août 1992 sur la fonction de police en vue d'instaurer une obligation d'enregistrement et de

motivation des contrôles d'identité.⁶⁷ À l'heure actuelle, ce texte n'a toujours fait l'objet d'aucun vote à la Chambre des Représentants.

En date du 26 mai 2021, le conseil communal de Schaerbeek a également voté une motion⁶⁸ afin de mettre en place sur le territoire de sa commune un dispositif de remise d'un récépissé lors du contrôle d'une personne par la police. Cette motion a été votée à la majorité absolue lors du conseil de police de la ZP BRUNO du 14 juin 2021 et a prévu, notamment, la création d'un protocole permettant d'introduire un système d'objectivation et d'enregistrement des contrôles d'identité ainsi que des fouilles de sécurité via le logiciel ISLP et d'introduire l'attestation de contrôle d'identité sous forme de récépissé à remettre à la personne contrôlée, dans ses procédures à titre expérimental sur une période significative.

Les recommandations issues des différents ateliers s'inscrivent dans la lignée de ces autres initiatives plus anciennes.

3.3. Axe organisationnel

Les propositions soumises au vote des participants pour cet axe étaient les suivantes :

Recommandations	Pour	Contre	Balance
Hiérarchie : tolérance zéro, travail sur culture interne et référents discriminations (mise en place d'un réseau étendu)	32	0	32
Créer une fonction Diversité et Inclusion dans l'organigramme (dégager du temps et des moyens)	31	0	31
Mise en place d'un réseau national coordonné pour la Police Intégrée	19	1	18
SPOC bien-être au sein de la police	13	1	12
Féliciter les bons comportements	11	2	9
Soutien au service stress-team	7	1	6

⁶⁷ Chambre des Représentants, 21ème session de la 55ème législature, session 2020-2021, Doc 55 177/001.

⁶⁸ Commune de Schaerbeek, conseil communal du 26 mai 2021, SP 50. L'objectivation et la transparence sur les interventions, ainsi qu'à la lutte contre le profilage ethnique dans notre Zone de Police (Motion de Madame Lucie Petre) - *De objectiviteit en transparantie bij interventies, alsmede de bestrijding van etnische profilering in onze politiekezone (Motie van mevrouw Lucie Petre).*

En 2014, le Centre interfédéral pour l'égalité des chances concluait son rapport annuel⁶⁹ de la sorte :

« pour répondre à ces défis, la police devra apporter des changements essentiels dans sa vision, sa politique et ses processus. Elle devra pour cela définir des objectifs concrets et se doter de moyens adéquats pour les atteindre (...). Le plus essentiel est que la police s'approprie entièrement cette préoccupation et définisse des ambitions qui feront l'objet d'investissements ciblés ».

À la suite de cette conclusion, une convention entre UNIA et la police fédérale⁷⁰ a été mise en place et un budget alloué à la réalisation des différentes recommandations. L'un des axes-clés de cette convention était la mise en œuvre d'une politique de diversité au sein de la structure policière.

Depuis lors, toute une série de mesures et d'initiatives ont vu le jour. Néanmoins, en fonction des recommandations entendues au travers des différents ateliers, cela ne semble pas suffisant aux yeux des participants à cette journée thématique. Le rôle de la hiérarchie est pointé comme éminemment primordial : il importe que celle-ci ne fasse preuve d'aucune forme de complaisance à l'égard du moindre propos ou geste discriminatoire et qu'elle soit elle-même irréprochable. C'est une culture de la tolérance zéro à toute forme d'écart et à tous les échelons de la police qui doit être insufflée. Dans cette perspective, la mise en place d'un réseau plus étendu de référents/personnes de contact « diversité/discriminations », accompagné d'une politique de suivi et d'analyse des différents processus internes et externes à l'organisation afin de vérifier la bonne application des principes de diversité, d'inclusion et d'ouverture ainsi qu'une réelle lutte contre les discriminations, est une voie plébiscitée par les participants.

Si depuis la COL13/2013, il y a de plus en plus de référents diversité/discriminations au sein des différents services de police, les différents participants prônent la mise en place d'un réseau supervisé de manière indépendante par la Police Intégrée à deux niveaux. Au-delà de ce référent COL 13, qui agit dans la sphère opérationnelle sur le terrain, les participants suggèrent la création au niveau des différentes unités d'une fonction diversité et inclusion dans l'organigramme mais surtout de dégager du temps et

⁶⁹ Centre Interfédéral pour l'égalité des chances (UNIA), *Rapport annuel 2014*, Bruxelles. [http://unia.files/Documenten/Rapport annuel.pdf](http://unia.files/Documenten/Rapport%20annuel.pdf)

⁷⁰ Centre Interfédéral pour l'égalité des chances (UNIA), *Rapport annuel, convention entre Unia et la police fédérale*, 2015, Bruxelles. 31 décembre 2015 [http://unia.files/Documenten/2014 Rapport annuel convention-FR FINAL.pdf](http://unia.files/Documenten/2014%20Rapport%20annuel%20convention-FR-FINAL.pdf)

des moyens afin de permettre à la personne occupant cette fonction orientée GRH de l'effectuer de la manière la plus optimale.

Même si depuis 2015, de nombreuses mesures ont été mises en place, de nombreuses choses restent à faire. L'idée de rédiger une nouvelle convention pour les cinq prochaines années entre UNIA et la Police Intégrée à deux niveaux pourrait être une piste intéressante.

Le SPF BOSA a également développé un service « Diversité » spécialisé en la matière pour instaurer une réelle politique inclusive au sein de la Fonction Publique. Un partenariat ou une collaboration pour développer une politique commune et uniforme pourrait également être envisagée. La différence de statuts entre un membre d'un Service Public Fédéral et un membre CALog de la Police Intégrée a d'ailleurs été évoquée, lors de l'atelier 2, en mettant en avant certaines discriminations (échelles barémiques différentes ne donnant pas droit à une valorisation d'ancienneté barémique ni un salaire équitable, non-reconnaissance de l'arrêté de nomination CALog GPI par le SELOR, ...). Une uniformisation des normes et la mise en place d'une mobilité au niveau fédéral entre la Fonction Publique et la Police Intégrée permettrait la mise en application d'une gestion des ressources humaines ainsi que la création de possibilités de carrière pour les CALog plus équitables tout en laissant la possibilité à tout fonctionnaire de se rediriger vers la Police Intégrée.

3.4. Axe soutien et aide aux victimes

Les propositions soumises au vote des participants pour cet axe étaient les suivantes :

Recommandations	Pour	Contre	Balance
Espace libération de la parole	30	0	30
Créer des espaces de dialogue et de réflexivité	26	0	26
Intervision	19	2	17
SPOC bien-être au sein de la police	13	1	12
Soutien au service stress-team	7	1	6

De manière quasi unanime, les participants recommandent la mise en place d'espaces de parole, de lieux d'intervision afin de permettre aux victimes, mais également aux témoins, de verbaliser leur ressenti, leur vécu, par rapport à cette situation vécue et de tout ce qui l'entoure. Ces espaces de

parole sont utiles à la victime dans le processus de reconstruction. Lors de la réalisation des MAG, certains participants étaient heureux de pouvoir verbaliser leur ressenti par rapport à leur vécu. Pour certains, c'était même la première fois.

3.5. Axe relations police et population

Les propositions soumises au vote des participants pour cet axe étaient les suivantes :

Recommandations	Pour	Contre	Balance
Développer des partenariats entre la police et la population	33	0	33
Recrutement : à compétences égales, tenir compte des besoins	10	6	4
Autoriser les signes religieux distinctifs quand il n'y a pas de contre-indication liée à la sécurité	11	14	-3
Il est important de recruter localement	7	13	-6

A l'unanimité, les participants recommandent le développement de partenariats entre la police et la population. Cette recommandation s'inscrit dans le constat actuel que le fossé entre population et police ne cesse de se creuser de jour en jour. Alors que le modèle de notre police prône une police admise et reconnue par la communauté qu'elle sert, la rupture peut partiellement s'expliquer par une série d'événements tels que la crise sanitaire, la crise économique qui obligent la police en tant que « bras armé » des autorités administratives à faire usage de la force contre la population qui souhaite exprimer ses revendications. Il va sans dire que d'autres comportements peuvent être à l'origine de cette opposition. Il est, en tout cas, nécessaire de se faire mieux connaître par la population, de favoriser des initiatives de rapprochement et de laisser transparaître l'humain derrière l'uniforme.

Il est à noter que deux recommandations qui avaient émané de cette table ronde ont fait l'objet d'un vote contrasté de l'assemblée. La première de ces deux recommandations portait sur l'importance de recruter « localement » les agents dans les zones de police pour permettre une meilleure connaissance des enjeux liés au contexte d'action/d'intervention. « Localement » ne signifiant pas automatiquement ici « d'origine étrangère ». La seconde recommandation n'ayant pas emporté l'adhésion de l'ensemble de l'assemblée portait, elle, sur la possibilité d'accepter le port de signes religieux dans

l'exercice de la fonction policière si la sécurité des agents n'était pas de ce fait mise en danger.

Le port de signes religieux distinctifs dans la fonction policière s'inscrit en effet dans le débat de la neutralité de la fonction. Que doit-on autoriser ou interdire (neutralité inclusive/exclusive), à qui et dans quelles circonstances ? Il reste là un énorme chantier dans lequel une réflexion doit s'engager afin d'éviter l'apparition de situations de polarisation.

4. Annexe

Président du groupe de travail	Laurent Coucke	Police Fédérale – Directeur Coordonnateur du Hainaut	
Appui coordination	Alfonso Terrazzino	Police Fédérale – membre DCA HAINAUT/ Appui à la direction	
Membres du monde académique	Nawal Bensaïd	ULB/Laboratoire d'anthropologie des mondes contemporains – chercheuse	
	Valérie Caprasse	ULB/Centre de recherches Pénalité, Sécurité et Déviances – chercheuse	
	Maïté Maskens	ULB – professeure et docteure en anthropologie	
	Julien Pieret	ULB – directeur du Centre de droit public et social	
	Sarah Van Praet	INCC – chercheuse ULB – Maîtresse de conférence	
	Membres de la Police Intégrée	Isabelle Diependaele	Police Fédérale – membre DRP/Coordination/Diversité
		Jean-Yves Lambert	AIG (Inspection générale) – enquêteur au service des enquêtes individuelles
Frédéric Malet		Police Fédérale – DCA Luxembourg/ chef de section CP3	
David Quinaux		Police Locale de Charleroi – membre du service Qualité et référent Col 13	
IOM (International Organisation for Migration)	Dorien Deketele	Project manager COP (Community Policing Without Borders)	

	Animateurs	Appui prises de notes	Intervenants / observateurs
MAG	Valérie Caprasse	Nawal Bensaïd	Frédéric Malet
	Julien Pieret	Sara Clotuche	Julien Pieret
	David Quinaux	Maité Maskens	Alfonso Terrazzino
	Sarah Van Praet		
Table ronde	Nawal Bensaïd	Vanessa Bayon-Vicente	Patrick Charlier
	Valérie Caprasse	Vanessa Hairson	Laurent Coucke
	Isabelle Diependaele	Benjamin Maas	Dimitri Gonçalvez Gonzales
	Jean-Yves Lambert	Julien Pieret	Frédéric Malet
	Maité Maskens	Lucrèce Renard	Laurent Van Doren
	David Quinaux		
	Alfonso Terrazzino		
	Sarah Van Praet		

Force et violence, de et contre la police⁷¹

1. Présentation du dispositif et composition du groupe de travail

Dans le cadre des États Généraux de la police et à l'initiative du Centre d'études sur la Police (CEP) et du Circle of Police Leadership (CPL), un groupe de travail fut constitué pour travailler spécifiquement la question de la violence policière et de l'usage de la force par les services de police. Ce groupe de travail a été coordonné et animé par :

- Robin Michaux, membre du CEP, criminologue et chargé de prévention de la violence au travail ;
- Ludovic Payen, commissaire de police, ZP Mouscron ;
- Julien Pieret, membre du CEP, directeur du Centre de droit public et social de l'ULB.

Ce noyau dur a pu compter sur la collaboration et la participation de trois autres personnes et ce dans le cadre de l'analyse en groupe menée le 28 février 2022 (contribution à la prise de notes, réalisation d'une première synthèse) et de la séance de restitution menée le 9 mars 2022. Il s'agit de :

- Sophie Bailly, commissaire, directrice judiciaire, ZP Ardennes brabançonnaises ;
- Alain Colomberotto, directeur du département Police Secours, ZP Seraing-Neupré ;
- Nawal Bensaïd, sociologue et chercheuse au GERME (Groupe de recherche sur les relations ethniques, les migrations et l'égalité) de l'ULB.

⁷¹ Robin Michaux, Ludovic Payen et Julien Pieret.

Les activités menées dans ce cadre et dont la synthèse constitue le présent document ont été les suivantes :

- une analyse en groupe menée tout au long de la journée du 28 février 2022 dont une première synthèse a été réalisée sous la forme d'un powerpoint ;
- une séance de restitution (demi-journée en ligne) menée le 9 mars 2022 et qui a consisté en la présentation du powerpoint de synthèse auprès des personnes ayant participé à l'analyse en groupe ;
- la rédaction d'un rapport de synthèse définitif (mai 2022) de l'analyse en groupe ;
- la préparation des interventions tenues lors de la demi-journée consacrée à l'usage de la force dans le cadre des journées d'étude organisées à Namur les 7, 8 et 9 novembre 2022 ;
- la discussion de ces échanges, leur synthèse et la formulation d'une première salve de recommandations.

2. Synthèse de l'analyse en groupe⁷²

2.1. Présentation de la journée consacrée à l'usage de la force du récit sélectionné

L'analyse en groupe relative à l'usage de la force s'est tenue le 28 février 2022 à Namur. Elle a réuni 16 personnes dont 2 chercheurs chargés de l'animation et de la prise de notes et 4 personnes membres du GT ayant organisé cette journée et qui ont participé à l'organisation de la journée et à la prise de notes. Sur les 10 participants policiers proprement dits, on note la présence de 8 hommes et de 2 femmes, une représentation équilibrée entre des policiers expérimentés et des personnes plus récemment recrutées ainsi que 2 coordinateurs « maîtrise de la violence ».

10 récits ont donc été partagés et soumis au vote. Parmi ces récits :

- 3 visaient des faits de rébellion ;
- 2 ont porté sur l'usage de la force dans le cadre d'une mission de police judiciaire ;

⁷² Julien Pieret.

- 1 impliquait l'emploi d'une arme à feu ;
- 4 récits relatifs à l'usage de la force dans le cadre d'une opération de maintien de l'ordre.

C'est parmi ces 4 derniers récits que le choix du groupe s'est porté.

Le récit sélectionné portait sur l'intervention de la police à l'occasion de l'événement connu sous le nom de *La Boum* qui s'est tenu au bois de la Cambre à Bruxelles le 31 mars 2021. En effet, parmi les membres du groupe, 2 policiers, récemment recrutés, ont pris part à cette intervention dont ils nous ont relaté les coulisses, le déroulement et le débriefing. Entretemps, ces deux policiers ont été mutés dans leur zone d'origine (ils ne sont pas bruxellois).

De leur récit se dégage une impression de grande improvisation dans la façon dont la police a géré cet événement, officiellement interdit, et dont les proportions ont manifestement pris de cours autant les organisateurs et le public qui y participait que les policiers qui y ont mis fin. Certaines leçons ont été tirées de cette intervention comme en témoigne la 2^e édition de *La Boum* qui, sur le plan de la sécurité publique, s'est déroulée de façon plus paisible.

Avant de présenter les principales thématiques qui ont été dégagées à la suite des tours de parole interprétatifs, deux remarques préalables s'imposent.

La première a trait aux principales caractéristiques du récit retenu par rapport aux autres récits proposés.

En effet, le récit porte sur un événement particulièrement exceptionnel dans un contexte qui ne l'était pas moins et dans un lieu où les interventions de maintien de l'ordre sont rarissimes. Il s'en est notamment suivie une médiatisation importante de cet événement. En outre, ce récit s'est déroulé à Bruxelles ; or, l'on connaît de longue date les spécificités que présente ce territoire au regard de la question du maintien de l'ordre (nombre important d'événements et de manifestations, nombre important de policiers détachés, présence massive de jeunes recrues au sein des zones bruxelloises toutes pluri-communales, leadership assumé par la zone BXL-XL dans la question du maintien de l'ordre...). Enfin, ce récit ne révèle pas, contrairement à d'autres récits, un usage manifestement et à première vue disproportionné de la force et cet usage fut le fait de quasiment tous les policiers présents et non d'un ou deux agents isolés. Dernier élément intéressant : le fait que ce récit porte également sur la violence subie par des policiers (en

effet, plusieurs policiers ont été blessés lors de cette intervention et les heurts entre policiers et personnes présentes ont été nombreux et prolongés).

La deuxième remarque porte sur le consensus important qui s'est dégagé des débats parmi les membres du groupe.

Par rapport à d'autres analyses menées en groupe et portant sur d'autres thèmes, l'analyse consacrée à l'usage de la force a davantage suscité de larges convergences interprétatives : si la présente synthèse s'attachera à mettre prudemment en évidence ce qui a pu sembler faire dissensus parmi les participants, la tonalité générale des débats a très clairement révélé un important consensus sur les différentes questions soulevées. Ce constat est en soi intéressant : sans doute confirme-t-il que la possibilité d'user de la force demeure le noyau dur de l'identité policière et que, à ce titre, cette thématique suscite presque mécaniquement un accord important parmi le personnel policier et ce quelle que soit son ancienneté. Ainsi, la littérature scientifique, fondatrice, qui tend à définir la police principalement au regard de la possibilité qui lui est offerte d'user de la force demeure aujourd'hui toujours d'actualité. Enfin, le fait que le récit sélectionné impliquait de se pencher sur les violences subies par les policiers, soit sur l'usage de la force par la population, et que corrélativement, une (faible) partie des discussions nouées autour de ce récit ont aussi porté sur ces violences et la façon dont il convenait d'y répondre illustre que le monopole dont la police serait titulaire dans l'usage légitime de la force est moins une réalité qu'une revendication. Une lecture superficielle de la littérature laisserait entendre que la police détient un tel monopole ; la réalité est plus fine : la police revendique ce monopole qui n'est jamais totalement acquis et qui fait en permanence l'objet de discussion, voire de négociation. C'est précisément pour cette raison que la question des violences subies par la police, en ce qu'elle met en tension ce monopole revendiqué, suscite autant de débats et un réflexe presque corporatiste de la part des policiers qui y prennent part.

2.2. Interprétations privilégiées

Au départ des interprétations communiquées par les auteurs du récit et des réponses aux très nombreuses questions d'éclaircissement qui leur ont été adressées, un premier tour de table interprétatif a permis de pointer une douzaine d'interprétations. Celles-ci ont été approfondies lors d'un second tour de parole interprétatif. Sur la base de ce matériau, 4 interprétations

dominantes ont été forgées par les chercheurs et validées par le groupe lors de la séance de restitution tenue le 9 mars 2022. Ces 4 thématiques transversales et génériques sont les suivantes :

- les formations policières ;
- la préparation d'une intervention ;
- les images de la police ;
- la doctrine du maintien de l'ordre.

Chacune de ces thématiques fait, ci-dessous, l'objet d'une brève synthèse orientée vers l'identification de consensus ou, dans une moindre mesure donc, de divergences interprétatives parmi les membres du groupe.

2.2.1. Les formations policières

De façon assez manifeste, la question de la formation policière, plus exactement des formations de base ou continues, a été au cœur des débats surtout en ce qu'elles préparent ou non à l'usage de la force. Une expression forgée par l'un des deux narrateurs, ex-militaire de formation, résume assez bien la tonalité générale des discussions nouées autour de ce thème :

« si l'armée est un corps surentraîné mais sous-utilisé, la police est, elle, sous-entraînée mais surexploitée ».

Il est peu de dire que les formations actuellement proposées aux policiers, soit en vue de leur recrutement, soit tout au long de leur carrière, suscitent un nombre important de critiques unanimes et à nouveau quelle que soit l'ancienneté des policiers s'étant exprimés : « trop théorique », « peu adaptée au terrain », « trop scolaire », trop peu orientée vers le « savoir-être » policier, en décalage avec certaines évolutions sociales récentes (ainsi l'importance acquise par les réseaux sociaux) ou certaines évolutions du matériel (il n'est pas rare d'être formé à l'usage d'un matériel qui n'est plus d'actualité...). Réduite à sa plus simple expression, la formation de base n'échappe à aucune de ces critiques. Le bilan est assez sévère et a notamment pointé le fait que cette formation de base dont le tronc commun semble abusivement « bétonné » a avec le temps agrégé une série de nouveaux modules, ce qui lui fait perdre sa cohérence.

Sur l'usage de la force, ce qui est regretté est le fait que la formation de base fonctionne « en silos » alors que sur le terrain, de multiples services sont amenés à intervenir simultanément : précisément, la préparation lors de la formation de base à ce travail conjoint entre différents services n'est pas

assez développée (et c'est cette impréparation qui a été observée lors des événements couverts par le récit analysé).

S'agissant de la formation continue, force est aussi de constater qu'elle semble négligée, peu valorisée, parfois même mal vue dès l'instant où, aux yeux de la hiérarchie, elle mobilise du personnel opérationnel. En somme, le groupe déplore l'absence d'une « culture de la formation » au sein de l'institution policière et s'agissant notamment de l'usage de la force, il porte un jugement sévère sur la qualité et la crédibilité du suivi physique des agents.

Deux autres éléments, plus généraux, sont également pointés. D'une part, il semble que la formation policière qu'elle soit de base ou continue ne fasse pas l'objet, en tout cas à la connaissance des membres du groupe, d'une évaluation systématique et participative. Cette absence, *a priori*, d'une évaluation de la formation peut expliquer le décalage grandissant entre les besoins exprimés par le terrain et l'offre de formation proposée. Sur ce point, il est par exemple suggéré que les nouvelles recrues soient, après quelques mois de service, sollicitées pour rétrospectivement et de façon éclairée par le terrain apprécier la formation qu'elles ont suivie avant leur entrée en fonction. D'autre part, c'est la gouvernance de la formation policière qui semble relativement obscure aux yeux des membres du groupe. Le nombre important d'écoles de police, l'existence parallèle d'autres services de formation, l'entrée en vigueur de circulaires relatives à la formation peu diffusées et peu connues... autant de facteurs qui contribuent, même aux yeux de policiers qui *a priori* devraient suivre ce dossier (ex. membres des comités techniques), à rendre cette formation policière peu lisible et peu accessible. Est stigmatisé un manque assez évident de centralisation et de coordination parmi la multitude d'acteurs intervenant dans le cadre des formations policières.

Comme on l'a déjà indiqué, les critiques adressées au paysage actuel de la formation policière font l'objet d'une unanimité indubitable. La seule ambivalence éventuellement présente parmi les propos partagés porte sur le besoin d'une formation uniforme (et reposant sur des outils pédagogiques communs) et l'exigence d'une formation évolutive qui tiendrait compte, presque en temps réel, d'évolutions sociales (l'exemple de la formation aux médias a régulièrement été évoqué). Aussi, la tension entre une formation généraliste et des formations plus pointues et plus adaptées à certains services a pu être identifiée, ce qui renvoie plus généralement à la répartition des objectifs parmi la formation de base et les formations continues (pour peu que celles-ci soient davantage valorisées).

2.2.2. La préparation d'une intervention et son débriefing

À l'image du nombre important de questions d'éclaircissement ayant porté sur la préparation des narrateurs à l'intervention ayant fait l'objet du récit sélectionné⁷³ ainsi que sur le suivi de cette intervention, cette double thématique, briefing et débriefing, a généré un débat assez soutenu mais lui aussi marqué par un certain unanimité. Deux constats forts sont d'emblée posés par le groupe : premièrement, le fait que sur le terrain, le nombre d'agents envoyés au front pallie souvent le déficit de préparation (« on jette du personnel et on verra ») ; deuxièmement, la relation de causalité établie par le groupe entre une préparation déficiente et le risque d'un usage de la force qui par hypothèse aurait pu être évité si la préparation en amont de l'intervention avait été plus soignée.

Plus concrètement, tous les membres soulignent l'importance de la préparation, autant physique que mentale (l'idée d'un « conditionnement mental » plus soutenu a ainsi été évoquée), à toute intervention susceptible de nécessiter l'usage de la force. Manifestement, une telle préparation semble actuellement et en général faire défaut.

Si l'intervention nécessite l'usage d'un matériel particulier et/ou qu'elle impliquera plusieurs services simultanément sur le terrain, il est nécessaire que cette préparation intègre de telles variables. En effet, trop souvent, c'est une fois en situation que les policiers découvrent le matériel qu'ils devront utiliser et/ou les collègues avec lesquels ils devront collaborer.

S'agissant du débriefing devant suivre toute intervention, *a fortiori* si celle-ci a impliqué l'usage de la force, est pointée l'importance de les multiplier et de leur affecter une tonalité particulière. Ainsi, faudrait-il distinguer plusieurs types de débriefings : le débriefing immédiat qui suit l'intervention et qui peut être relativement formel et succinct, le débriefing opérationnel auquel il est rare que tous les agents participent (ce qui semble regretté par les membres du groupes) et le débriefing dit « émotionnel » qui peut se dérouler entre agents et qui vise à mettre ses émotions sur la table, à les partager et ainsi à les dépasser. En tout état de cause, il semble impératif aux yeux des membres du groupe que si usage de la force il y eut, une partie du/des débriefing

⁷³ En l'espèce, la préparation des narrateurs à cette intervention fut réduite à sa plus simple expression puisque déployés à un autre endroit de la ville, ils ont été appelés en renfort urgent au bois de la Cambre. On notera en outre que ces deux narrateurs, jeunes recrues, ont suivi une part importante de leur formation de base en ligne en raison du confinement, cet élément ayant sans doute et également joué dans leur « impréparation » à ce type d'intervention tant une formation en ligne ne permet pas d'acquérir les bons réflexes indiqués en pareille circonstance.

ding/s soit systématiquement consacrée à cet usage. La plus-value de débriefing individuel est également envisagée. Or, il semble que ce type de pratique soit négligée, voire mal perçue dans le contexte d'une culture policière qui n'encourage ni l'autocritique, ni la réflexivité. Enfin, il semble que les chefs soient peu formés aux briefings/débriefings et peu sensibilisés à l'importance de ces moments. En conclusion, même si les avis des membres peuvent diverger sur les différents types de briefings/débriefings et leurs modalités respectives, un consensus indéniable se dégage en faveur d'une culture plus rigoureuse de la préparation et de l'évaluation au sein des services de police.

2.2.3. Les images de la police (et de sa force)

Dès l'instant où l'événement au cœur du récit analysé fit l'objet d'une forte médiatisation et où, plus généralement, la période de crise sanitaire fut propice à une médiatisation continue du travail de la police en vue de faire respecter les mesures de confinement, une partie importante des débats noués lors de la journée tenue le 28 février 2022 a porté sur l'image de la police, celle attribuée à l'opinion publique ou celle véhiculée par les médias traditionnels ou les réseaux sociaux.

Les membres du groupe ont dès le départ regretté l'image dépréciée dont semble faire l'objet la police dans le chef d'une majorité de citoyens moins enclins à respecter l'autorité et plus critiques à l'égard de ses détenteurs. Si cette impression, qui mériterait sans doute d'être objectivée, procède d'une évolution sociale plus générale – tendancielle –, la population est moins respectueuse qu'auparavant des institutions –, si elle s'explique aussi par le rôle de « première ligne » ou de « couteau suisse » que joue la police sur le terrain et qui l'érige en « exutoire » de toutes les frustrations sociales, le rôle délétère joué par des médias de plus en plus sensationnalistes a également et avec force été pointé.

Manifestement, en se fiant aux propos échangés par les membres du groupe, un sentiment de méfiance importante semble aujourd'hui caractériser la relation entretenue entre les journalistes et les policiers.

Les sources de cette méfiance semblent cependant partagées : d'une part, les médias semblent peu au fait des réalités policières et offrent une image simplifiée, sinon biaisée, du métier ; d'autre part et surtout, les policiers s'estiment peu outillés pour faire face aux médias. En effet, a été fortement exprimé le besoin impératif que les policiers soient formés de façon spécifique et continue aux relations à entretenir face aux journalistes et plus

généralement à l'attitude à adopter lorsqu'une intervention fait l'objet d'une couverture médiatique. Quels sont les droits du journaliste ? Quels sont les droits d'un policier filmé ? Autant de questions auxquelles les policiers sont aujourd'hui incapables de répondre.

Que dire alors du développement inédit d'images « citoyennes » réalisées à partir de téléphones portables ? L'importance prise par ces images diffusées sans filtre sur les réseaux sociaux est très mal vécue par les policiers ayant participé à cette journée d'étude. Là aussi, un besoin évident de formation se fait jour et la nécessité d'une politique commune visant à préparer les policiers à travailler sous ces yeux électroniques désormais inévitables est également avancée.

En réalité, la police semble souffrir d'une médiatisation polymorphe, contradictoire et suscitant un trouble important dans le chef de la population qui sans cesse absorbe des images policières contrastées – entre reportages militants dénonçant telle ou telle intervention, journaux montant en épingle un incident anodin, fiction offrant une vision romantisée du métier ou encore pseudo-télé-réalités proposant une image biaisée du quotidien policier. Cette médiatisation tous azimuts semble plonger la police dans un désarroi important autant qu'elle brouille l'image de la police aux yeux du public.

Que faire face à cette situation ? Comme on l'a dit, une formation spécifique sur ce point fait consensus. Pour le reste, les avis sont plus divergents... Faut-il généraliser l'usage des bodycams pour permettre à la police d'être elle-même productrice de ses propres images ? Les services de police doivent-ils investir massivement les réseaux sociaux en vue de lutter sur ce terrain ? Plus généralement, le métier policier doit-il s'exposer publiquement ou ne fonctionne-t-il correctement que dans la discrétion ? Autant de questions à ce stade laissées en friche et qui pourraient justifier, de l'avis des participants, qu'une analyse en groupe spécifique aux images de la police soit organisée dans le cadre des présents États Généraux...

2.2.4. La doctrine du maintien de l'ordre (et son évaluation)

Depuis une vingtaine d'années, la doctrine du maintien de l'ordre a sensiblement évolué d'un « frapper/bouclier » vers la « gestion négociée de l'espace public » ... Cette évolution, ici présentée à gros traits, s'est du reste inscrite dans un contexte idéologique assez ambigu qui fait de la « police de proximité » (*Community Policing*) davantage un slogan qu'une réalité palpable et à l'occasion d'une réforme importante de la police.

Toujours est-il que si cette « gestion négociée de l'espace public » est favorablement perçue par les participants à la journée d'étude, cette évolution dans la doctrine du maintien de l'ordre ne semble cependant pas dénuée d'effets pervers et dès lors, une évaluation sérieuse de cette doctrine paraît nécessaire.

Parmi les effets pervers pointés, on note tout d'abord le fait que la gestion négociée de l'espace public, comme son nom l'indique, relègue la police en tant que partenaire comme un autre dans le cadre de la négociation nouée en vue d'un événement tenu sur la voie publique. Est minée, dès le départ, l'autorité de la police qui perd sa position de surplomb.

Dans le cadre de cette négociation, le rôle de l'autorité politique est diversement apprécié. En effet, selon la nature de l'événement ou celle de ses organisateurs, il semble que l'autorité politique soit plus ou moins tolérante à l'égard de l'événement envisagé : cette influence politique dans la préparation d'un événement est très mal vécue par la police qui souhaite, elle, une réponse uniforme et une stratégie idoine quelles que soient les singularités de l'événement à encadrer. En définitive, sur le terrain, c'est bien la police qui sera suspectée de partialité envers les manifestants alors qu'en réalité, une attitude différenciée trouve généralement sa source dans le chef de l'autorité politique.

Un autre acteur, partenaire de la police, est également au cœur de plusieurs critiques partagées lors la journée d'étude : la magistrature. Les magistrats semblent en effet, aux yeux des policiers, largement déconnectés des réalités de terrain et leurs exigences en termes de maintien de l'ordre et de poursuites judiciaires à la suite d'éventuels débordements semblent totalement éloignées des contraintes pesant sur la police en action. Manifestement, un dispositif susceptible de sensibiliser la magistrature à ces réalités et contraintes apparaît indispensable aux yeux des policiers.

Enfin, dans le cadre de cette négociation et, plus généralement, à la suite de la réforme de la police opérée en début de ce siècle, le chef de zone occupe une place désormais centrale, sinon monopolistique. Le rôle des hiérarchies intermédiaires est moindre qu'auparavant et sur le terrain, cette situation n'est pas optimale : est ainsi regrettée la perte de pouvoir et de leadership subie par ces hiérarchies intermédiaires, plus proches du terrain et dès lors plus à même de concrètement piloter une intervention en temps réel indépendamment de ce qui fut négocié en amont de l'événement.

D'un point de vue plus opérationnel, cette doctrine emporte une série de conséquences jugées problématiques par les participants. Ainsi, tendanciellement, elle tend à favoriser le déploiement discret de la police aux abords des manifestations et à reculer le seuil d'intervention policière. Cette double orientation opérationnelle rend toute intervention plus spectaculaire et moins attendue dans le chef des manifestants, ce qui peut paradoxalement contribuer à faire dégénérer l'interaction entre forces de l'ordre et manifestants. Aussi et très concrètement, sous couvert d'une « gestion négociée de l'espace public », plusieurs policiers regrettent ainsi que les règles d'engagement ou les principes de désescalade ne soient plus systématiquement communiqués en amont d'une intervention. Tout se passe comme si le fait qu'une occupation de l'espace public soit désormais négociée oblitérait l'importance de rappeler ces règles et principes, comme si l'événement allait se dérouler exactement comme il a été négocié...

Enfin, force est également de constater que cette doctrine semble reposer sur une vision idéalisée de l'occupation militante de l'espace public. Oui, sans doute fonctionne-t-elle très bien avec des structures rompues à ces occupations, dotées d'un service d'ordre interne efficace et dont les membres sont relativement disciplinés (ainsi, l'exemple prototypique de la centrale syndicale). Mais le paysage de l'activisme contemporain est plus complexe...

La gestion négociée de l'espace public n'est-elle pas nécessairement vouée à l'échec lorsque la police est confrontée à des militants dont l'action même consiste à désobéir à la loi et aux ordres ? Que faire aussi face à des événements hybrides, ni autorisés, ni interdits mais simplement tolérés par l'autorité politique ?

Bref, s'il ne s'agit pas de « jeter le bébé avec l'eau du bain » comme l'a rappelé un participant, force est cependant de constater qu'une mise à plat de la doctrine de la « gestion négociée de l'espace public » semble s'imposer et que cette évaluation devrait porter autant sur les fondements de cette doctrine que sur ses modalités concrètes de mise en œuvre compte tenu de certains bougés du contexte sociétal manifestement inconnus au moment de son élaboration. Certes pourrait-elle rester le noyau dur ou le standard de toute opération de maintien de l'ordre mais l'identification de modèles alternatifs et de stratégies diversifiées d'intervention apparaît indispensable en vue de la compléter et d'offrir aux policiers de terrain une palette d'outils plus fins et adaptés aux singularités de chaque événement.

3. Synthèse des interventions menées lors de la journée d'étude du 9 novembre 2022

En vue de travailler les premières pistes de réflexion extraites de l'analyse en groupe menée en février et mars 2022, le groupe de travail a souhaité solliciter quatre personnes ressources, chacune invitée à réaliser une présentation de 25 minutes en plénière et visant à rebondir, discuter, approfondir les pistes présentées ci-dessus. En effet, nous avons fait appel à différents intervenants de la société civile et du monde policier afin d'avoir un panel large et pluridisciplinaire de points de vue destinés à alimenter la réflexion.

Le choix s'est porté sur quatre profils complémentaires :

- une personne émanant du monde policier et plus particulièrement de l'Inspection générale (Monsieur Thierry Gillis, Inspecteur général) ;
- une personne émanant du secteur associatif et observatrice attentive de l'usage de la force par la police (Monsieur Pierre-Arnaud Perrouy, directeur de la Ligue des droits humains) ;
- une personne émanant du monde académique, spécialiste de l'étude comparée des services de police (Monsieur Jacques de Maillard, directeur du Centre de recherches sociologiques sur le droit et les institutions pénales – CESDIP / Université Paris Saclay) ;
- une personne émanant du monde de la presse, expérimentée et en charge du suivi des dossiers « police ».

Si les trois premières personnes ont rapidement confirmé leur présence et ont bel et bien participé à la journée d'études du 9 novembre 2022 (leur intervention fit l'objet de réunions préparatoires organisées et animées par le GT), la dernière personne, rédactrice en chef adjointe d'un quotidien francophone et en charge du suivi des dossiers « police » pour ce quotidien, s'est malheureusement désistée quelques jours avant la journée du 9 novembre alors qu'elle avait préalablement confirmé sa présence. Il n'a malheureusement pas été possible, vu cet avertissement tardif, de prévoir une autre personne au profil comparable, ce qui explique l'absence, ci-dessous, de tout approfondissement de la question de la relation entretenue entre la presse et les services de police.

3.1. Synthèse de l'intervention de Monsieur Thierry Gillis – Inspecteur général

Au niveau du monde policier, notre intervenant est l'Inspecteur général Thierry Gillis de l'Inspection générale des services de police. En préambule à son intervention proprement dite et faisant suite à la méthode d'analyse en groupe, Monsieur Gillis précise que le choix de l'événement *La Boum* comme récit soumis à l'analyse met en lumière deux éléments fondamentaux de la vie démocratique à savoir, d'une part, l'utilisation, le partage et la gestion de l'espace public et, d'autre part, l'expression de la contestation dans ce même espace.

Dans son exposé, Monsieur Gillis a décidé de privilégier un angle d'approche basé sur la maîtrise des activités de l'organisation, maîtrise qui repose, dans notre cadre réglementaire, sur une circulaire ministérielle, la **circulaire CP3 du 29 mars 2011 relative au « système du contrôle interne » dans la Police Intégrée, structurée à deux niveaux**. À partir de ce texte fondamental et compte tenu des quatre thématiques retenues à la suite de l'analyse en groupe, Monsieur Gillis a structuré son intervention autour des enjeux suivants :

- le cadre de référence ;
- le corps procédural et son application ;
- le processus de pilotage.

En ce qui concerne le cadre de référence, la gestion négociée de l'espace public fait partie d'un cadre de référence structuré en trois niveaux :

- elle définit la police comme un acteur du développement démocratique ;
- elle fixe les objectifs, les modalités et les conditions de la réalisation de l'action policière ;
- elle détermine les mécanismes de pilotage, de reddition de comptes et de justification de cette action.

Si par nature, le concept de démocratie est sujet à évolution dans le temps, le cadre de référence que constitue la gestion négociée de l'espace public répond donc à un état de la démocratie à un moment donné et dans un lieu déterminé. D'après Monsieur Gillis, ce cadre reste adapté à la situation actuelle même si de nouvelles modalités de protestation (*New ways of protesting*) peuvent le mettre en tension. Il renvoie sur ce point à la liste des 73 recommandations communiquées par l'Inspection générale et relatives à ces nouvelles modalités d'usage militant de la voie publique. Il rappelle d'ailleurs que plusieurs de ces recommandations sont directement en relation avec

plusieurs thématiques soulevées lors de l'analyse en groupe (ainsi celles concernant la formation, le briefing, les règles d'engagement, le seuil d'intervention...).

Au niveau du corps procédural, les éléments de réflexion mis en avant par le groupe ayant participé à l'analyse en groupe suite au travail interprétatif mené à partir du récit retenu identifient notamment des problèmes en matière de formation, d'entraînement, de briefing et de débriefing. D'après les personnes participantes, les problèmes ainsi soulevés sont suffisamment importants pour remettre en cause tout ou partie du modèle de gestion négociée de l'espace public et des principes y afférents.

Aux yeux de Monsieur Gillis, dans le cadre de la réflexion menée à l'occasion des États Généraux de la police, une **question structurelle** émerge à savoir **celle du niveau de performance et de qualité du dispositif de pilotage des activités policières** et plus particulièrement sa capacité à identifier les anomalies et incidents, notamment, mais pas seulement, en matière d'usage de la contrainte et de la violence, dans le déroulement de ces activités et en déduire des mesures d'amélioration, notamment via la formation et l'entraînement. Actuellement, **il n'y a aucun outil qui permet d'avoir une image réelle de cet usage de la contrainte et de la violence par les services de police** (par exemple, il n'y a aucune donnée permettant de préciser le nombre exact de mise des menottes sur une année).

Pour le dernier thème identifié à savoir **le processus de pilotage**, Monsieur Gillis précise que la formation, l'entraînement et les scénarios et directives opérationnelles sont normalement conçus, développés et appliqués pour permettre à l'organisation policière de réaliser ses missions et ses objectifs conformément aux besoins et aux attentes des autorités et de la population.

L'absence d'un retour quantitatif et qualitatif sur le déroulement des activités ne permet effectivement pas de procéder à l'identification des faiblesses, des risques, des anomalies et des incidents ; *de facto* manque le levier susceptible de réfléchir à l'adoption de mesures très concrètes d'amélioration et de renforcement de l'activité. Or, d'après Monsieur Gillis, ce pilotage des activités est une **condition sine qua non à l'exercice d'un contrôle démocratique sur le fonctionnement policier**. En l'absence de pilotage efficient et efficace, l'organisation est dans l'incapacité de rendre compte de manière complète et transparente sur son activité. Ce constat rejoint celui effectué par l'Inspection générale qui plaide de longue date pour mettre en place de tels outils de pilotage.

Plus largement, Monsieur Gillis estime également que la formation, l'entraînement et des directives internes adaptées constituent un levier essentiel pour améliorer le fonctionnement de l'organisation et réduire les risques dont celui d'un usage inapproprié de la force, et doivent effectivement faire l'objet de recommandations précises visant à baliser les efforts que l'organisation policière doit entreprendre en vue d'améliorer son fonctionnement en général, de rendre transparentes et crédibles les modalités par lesquelles il est usé de la force en particulier.

3.2. Synthèse de l'intervention de Monsieur Pierre-Arnaud Perrouty – Directeur de la Ligue des Droits Humains

L'exposé de Monsieur Perrouty débute par une rapide présentation de la Ligue des Droits Humains (LDH). La Ligue est une association, née en 1901, de contre-pouvoir qui combat les atteintes portées aux droits fondamentaux en Belgique. En matière policière, elle dispose d'une expérience tout à fait significative, grâce notamment au **développement de « Police Watch », son observatoire des violences policières**. Le propos de Monsieur Perrouty porte uniquement sur la question des violences policières et non des violences commises à l'encontre des services de police, qui voit l'intervention d'autres acteurs que la Ligue (par exemple les syndicats policiers). Il précise évidemment que son exposé ne constitue en aucune manière une intervention à charge des services de police, mais qu'il vise à partager une réflexion ciblée sur les dysfonctionnements de l'appareil policier et ce afin d'y répondre et *in fine* de tendre vers un plus grand respect des libertés et des droits individuels.

La première thématique développée par Monsieur Perrouty est celle de la police et des médias. Effectivement, nous ne pouvons pas nier l'existence d'un sentiment de méfiance des services de police à l'égard des médias, ou plus particulièrement vis-à-vis de l'image de que ces derniers donnent à voir des services de police. Nous ne pouvons pas non plus nier l'existence d'un sentiment de frustration vis-à-vis des citoyens qui prennent et diffusent des images de policiers en action sur les réseaux sociaux. Il s'agit là d'une véritable préoccupation, car le droit à l'image constitue un droit essentiel dont doit en principe jouir tout citoyen mais en même temps, la liberté d'expression dont relève la pratique consistant à filmer la police et à en diffuser les images est tout autant essentielle à la vie démocratique : son exercice permet aux citoyens d'être informés de ce qui se passe dans la société. Si cela

semble bien compris par la plupart des responsables policiers, beaucoup de fonctionnaires de police « sur le terrain » éprouvent encore une certaine tension à l'idée de pouvoir être filmés ou pris en photo. Or, **le principe qui prévaut est que les journalistes et les citoyens ont le droit de prendre des images de la police et de les diffuser.** Ce principe a d'ailleurs été rappelé par le tribunal de première instance de Bruxelles dans sa décision du 24 octobre 2019. Le tribunal confirme clairement le droit de filmer et de diffuser les images non floutées de policiers dans l'exercice de leurs fonctions. Selon le tribunal de première instance, « la divulgation de photographies de policiers dans l'exercice de leur fonction publique est assimilable à la divulgation de photographies de personnes publiques. En effet, les policiers sont des fonctionnaires qui exercent leur métier en contact avec le public et dans l'intérêt de celui-ci ». Le tribunal poursuit : « cette exposition de la personne, de par la fonction qu'elle exerce, au regard du public est assimilée à une autorisation tacite de reproduction, à des fins d'informations, de son image dans l'exercice de cette fonction ». On remarquera au passage que le Tribunal n'exige pas que les images aient été prises dans l'espace public. Un arrêt de la Cour de justice du 14 février 2019 confirme que ce qui se passe dans les locaux de la police peut aussi être filmé, même par une personne qui n'est pas journaliste mais qui « exerce une activité de journaliste ». La condition est que ces images aient pour objectif la diffusion d'informations, d'opinions ou d'idées, à l'opposé d'une démarche malveillante ou diffamatoire.

Toujours s'agissant des images de la police, un outil a cristallisé l'attention ces dernières années, à savoir les **bodycams**. Elles sont apparues dans un contexte de pression nationale et internationale pour lutter contre les violences policières. Après un scepticisme initial des syndicats policiers, elles se sont progressivement imposées dans différentes zones de police, soit de manière effective, soit en phase de test. **La Ligue des Droits Humains reconnaît l'utilité de cet outil**, mais met en avant certains points d'attention. Dans un premier temps, il apparaît fondamental de clarifier les objectifs d'un tel dispositif. Si les bodycams doivent servir à lutter contre les violences à l'égard de la police, elles doivent aussi pouvoir servir à lutter contre les violences policières. Soyons également conscients du fait qu'un tel dispositif ne peut solutionner à lui seul les problématiques évoquées. Outre la clarification des objectifs poursuivis par leur usage, il semble également important de baliser leur utilisation, ce qui suppose la réalisation de protocoles clairs, uniformes et transparents. La question de l'accès aux images produites est également soulignée : qui les conservera, combien de temps,

qui y aura accès ? La LDH note que l'accès des personnes filmées à ces images doit pouvoir être garanti. Enfin, il est indispensable d'évaluer l'efficacité de ces dispositifs et d'impliquer dans cette évaluation les représentants du monde académique et de la société civile. Il apparaît aux yeux de la LDH que ces balises sont fondamentales et qu'en leur absence, on risquerait de passer à côté de l'utilité de ce dispositif et de créer un outil par les policiers, pour les policiers et de verser dans le « solutionnisme technologique », soit la foi naïve dans l'efficacité de la technologie en vue de répondre à tout problème social.

La deuxième thématique sur laquelle Monsieur Perrouy a souhaité rebondir est celle de **la gestion négociée de l'espace public**. Contrairement à notre voisin français qui préfère la notion de maintien de l'ordre, caractérisée initialement par une mise à distance des foules, la gestion négociée de l'espace public se distingue plutôt par une certaine forme de proximité avec la foule. Il s'agit en outre de se concerter en amont, d'analyser les risques, de négocier en continu, de définir un seuil de tolérance, d'avoir un recours différé et strictement proportionné à la force, etc. En soi, sur le principe, il apparaît que cette méthode est **cohérente, mais** la Ligue note tout de même un véritable **décalage entre la théorie et la mise en pratique**. Un premier élément révélateur de ce décalage réside dans les variations de la tolérance qu'exprime la police à l'égard des manifestants et dans la différence d'attitude et de comportements qu'elle adopte sur le terrain. Deux exemples sont à cet égard significatifs.

Le 27 mars 2016, au lendemain des attentats de Bruxelles, nous assistons à la manifestation de plusieurs centaines d'hommes appartenant à l'extrême droite qui sont venus manifester devant la Bourse de Bruxelles, en piétinant notamment les fleurs déposées en hommage aux personnes victimes des attentats et en occasionnant des dégâts aux commerces situés à proximité de la Bourse de Bruxelles. Les manifestants ont été évacués sans heurts, une heure après leur arrivée, par les services de police. Par contre, le 2 avril 2016, en réponse à l'appel du groupuscule Génération identitaire à venir manifester contre les « islamistes » à Molenbeek, un rassemblement antiraciste s'est tenu à la Bourse de Bruxelles. À peine arrivée sur place, la police a embarqué brutalement des passants, des militants pacifistes, en les menottant, puis en encerclant les terrasses des cafés, en faisant des contrôles d'identité, en pratiquant des fouilles dans les toilettes des bars, etc. 80 personnes, dont Alexis Deswaef, ancien président de la Ligue des Droits Humains et un journaliste de ZIN TV, ont été arrêtées.

Le contraste entre ces deux exemples est emblématique du degré de tolérance variable que manifestent les forces de police vis-à-vis des personnes participant à des manifestations, ce qui mine, sur le terrain, les objectifs louables que porte le modèle de la gestion négociée de l'espace public. Or, la Ligue des Droits Humains rappelle que la liberté de manifester reste la règle, même lorsque la manifestation n'est pas formellement autorisée par l'autorité politique. La Cour Européenne des Droits de l'Homme rappelle d'ailleurs sur ce point que même une manifestation non déclarée doit faire l'objet de tolérance pour autant qu'elle ne trouble pas de manière importante l'ordre public (arrêt *Barraco c. France*, 2009).

Un deuxième révélateur de cet écart entre la théorie de la gestion négociée de l'espace public et sa mise en pratique réside dans le durcissement des interventions que l'on observe depuis plusieurs années sur le territoire belge. Il apparaît que ce phénomène semble certes bien plus marqué en France qu'en Belgique, mais on constate tout de même une violence grandissante dans les interventions depuis peu. Quelques exemples récents sont d'ailleurs illustratifs de ce propos. En 2020 à Bruxelles, se tiennent plusieurs rassemblements contre les violences policières liés à des décès douteux. Quelques-uns de ces rassemblements dégénèrent avec comme point d'orgue, la manifestation du 24 janvier 2021 contre la justice de classe et raciste. La Ligue a pu recueillir de nombreux témoignages sur l'usage illégitime de la force par la police : dispositifs disproportionnés, absence de communication avec manifestants et passants, arrestations préventives injustifiées, comportements provocateurs, agressifs et intimidants, usage injustifié de flashball, arrestations arbitraires et violentes (y compris de mineurs), insultes racistes et sexistes, violations du droit de filmer la police, coups et insultes pendant la détention, conditions de détention ne respectant ni les droits des détenus, ni les conditions sanitaires, etc.

Ces quelques exemples exprimés ci-dessus démontrent ainsi le décalage existant entre la manière dont la gestion négociée de l'espace public est envisagée et celle par laquelle elle est réellement mise en œuvre. **Si la Ligue s'accorde à dire que la philosophie préconisée par cette méthode demeure intéressante, on ne peut nier l'existence de dérives** qui érodent les droits fondamentaux des personnes victimes de dérapages observés sur le terrain. Cette situation n'est pas seulement contraire au prescrit de l'article 1 de la loi sur la fonction de police ; plus fondamentalement, elle sape la légitimité de l'intervention policière. Monsieur Perrouty insiste : ce n'est pas seulement

l'image de la police qui sort abimée de telles interventions mais bien l'institution policière dans son ensemble.

Enfin, faute de temps, Monsieur Perrouty ne fait qu'évoquer une série de thèmes qu'il serait pourtant opportun d'approfondir dans le cadre d'une réflexion générale sur l'usage de la force par les services de police. Ainsi, il pointe la **confusion qui règne parmi les différents services, internes ou externes, susceptibles de recueillir les plaintes des victimes** de violences policières et l'inefficacité de ces dispositifs aux yeux de la population (ainsi estime-t-il à moins de 30 % le nombre de victimes de violences policières qui portent plainte).

3.3. Synthèse de l'intervention de Monsieur Jacques de Maillard – Directeur du Centre de recherches sociologiques sur le droit et les institutions pénales

Après avoir pris connaissance des thématiques pointées lors de l'analyse en groupe et en les confrontant à sa propre expertise relative à la police française, Monsieur de Maillard commence son intervention en pointant immédiatement ce qui lui semble être des **doléances communes entre les policiers belges et leurs homologues outre-quiévrain** (ainsi, la critique récurrente à l'égard de la formation policière) mais également une **posture convergente** observable dans le chef des polices de nos deux pays (ainsi, l'adoption d'une posture victimaire par les membres des forces de l'ordre contre les médias notamment, mais aussi à l'égard de la magistrature ou de la classe politique). Il rebondit également sur le choix du récit qui confirme en effet que derrière la diversité des missions et des organisations policières, ce qui les relie toutes, ce qui fait unité, c'est bien la possibilité d'user de la force. Monsieur de Maillard rappelle les grands principes – légalité, nécessité, proportionnalité, réduction des risques – qui devraient présider à tout usage de la force. Il insiste en particulier sur le lien établi entre l'incertitude (née par exemple d'une préparation déficiente) et le risque d'un passage à l'acte violent. Enfin, il insiste sur la **distinction à opérer entre violence physique et violence morale** (insultes, tutoiement abusif, etc.), cette dernière catégorie étant parfois négligée alors qu'elle est en pratique omniprésente (notamment dans le cadre de contrôles d'identité).

Il attire également l'attention sur l'impact que présente une réforme légale en ce domaine, en prenant appui sur **l'exemple des tirs mortels sur les véhicules** en mouvement qui connaissent une recrudescence importante en

France (11 décès constatés dans ce contexte en 2022). D'après lui, cette augmentation de tirs mortels s'explique essentiellement par une modification législative opérée en 2017 et qui assouplit les conditions permettant à un agent de tirer sur un véhicule. Suite à cette loi, le nombre de tirs sur véhicule a été multiplié par cinq en France ! Cet exemple constitue une illustration féconde (mais inquiétante) de la distinction à opérer entre la légalité d'un usage de la force et sa légitimité. Aussi la forte médiatisation de ces cas illustre l'omniprésence des images destinées à construire un récit (souvent favorable aux forces de l'ordre). Cet exemple confirme, enfin, l'importance de construire et de rendre disponibles des chiffres précis et des données fiables qui peuvent mesurer l'impact de certaines mesures (réformes législatives certes mais aussi réforme à la baisse de la formation policière).

Sur la doctrine du maintien de l'ordre, Monsieur de Maillard souligne en effet la différence entre la gestion négociée de l'espace public en Belgique et la doctrine du maintien de l'ordre toujours d'actualité en France. Cependant, des éléments empruntés à la gestion négociée de l'espace public ne sont pas étrangers au cadre français (ainsi la volonté de préparer et de négocier en amont un événement ou encore un changement dans l'usage du matériel désormais orienté vers les sens – gaz, canon à eau – plutôt que vers les corps). En effet et tendanciellement, l'on observe pareillement en France une certaine **pacification** de la politique du maintien de l'ordre. Ce mouvement est cependant **en tension avec** une dynamique, plus récente et clairement illustrée par la violence inédite qui a frappé le mouvement des gilets jaunes, que Monsieur de Maillard qualifie de « **brutalisation** » du maintien de l'ordre. Cette tension s'explique d'après lui certes par l'apparition de nouveaux acteurs militants peu familiers de la police ou explicitement en conflit avec la police (l'exemple des ZAD) mais aussi par une transformation des modes opératoires policiers (le personnel responsable du maintien de l'ordre apparait de moins en moins spécialisé et de moins en moins bien formé). Cette situation est génératrice d'un cercle vicieux qui voit se multiplier les manifestations contre les violences policières, manifestations elles-mêmes et parfois durement réprimées, ce qui aboutit à l'organisation de nouvelles manifestations ...

Il évoque également un type d'intervention policière qui lui semble particulièrement générateur de tensions, voire de violence : **la politique des contrôles d'identité**. Il s'agit d'une question très sensible en France et qui fit l'objet d'une politisation récente mais prégnante. Il rappelle certains constats posés par la recherche scientifique sur ce point, la tension entre la

pression qui s'exerce sur les forces de l'ordre sommées de faire du chiffre et les aspirations légitimes de la population qui s'estime victime de contrôle récurrent et infondé. Sur ce point, il nous expose une série de résultats nés de questionnaires adressés aux personnes ayant fait l'objet de tels contrôles et qui montrent, en effet et notamment, qu'une partie spécifique de la population (ainsi la tranche d'âge 18-24 ans de peau non blanche) subit de façon disproportionnée de tels contrôles accompagnés en l'espèce par un usage du tutoiement, une façon peu polie de s'adresser aux personnes et un risque accru de passage à l'acte violent.

Monsieur de Maillard termine son exposé en balisant **quelques pistes de réflexion** permettant de sortir d'un cercle vicieux qui voit une police se présenter comme assiégée et victime d'un éroussement du respect manifesté envers l'autorité et une population dont la confiance à l'égard de l'institution policière semble s'éroder sondage après sondage. Il insiste tout particulièrement sur le nécessaire travail relatif à la légitimité (et non seulement à la légalité) de tout usage de la force, ce qui suppose une amélioration drastique de la prise de décision applicable à l'usage de la force ou encore un profond travail visant à renforcer l'impartialité (notamment vis-à-vis du pouvoir politique ou de certains courants le traversant) de l'institution. Aussi, pointe-t-il le fait de travailler sur le terrain à des partenariats de proximité qui viseraient à asseoir la légitimité et l'autorité (*bottom-up* et non plus seulement *top-down*) de la police au sein des quartiers. Enfin, la dimension éthique de la formation policière devrait être renforcée et actualisée au regard des défis contemporains auxquels doit faire face l'institution policière. La formation policière n'a eu de cesse de diminuer en quantité et en qualité ces dernières années, alors même que paradoxalement ses tâches se sont diversifiées, démultipliées et complexifiées.

4. **Recommandations et pistes de réflexion**⁷⁴

Il nous semble, au préalable, important d'insister sur la dimension très prudente et partielle des recommandations que nous formulons ci-dessous.

D'une part, compte tenu de la dimension quasi existentielle ou identitaire que présente le thème de l'usage de la force au sein de l'institution policière, il serait particulièrement présomptueux, sinon naïf, de prétendre forger des

⁷⁴ Robin Michaux, Ludovic Payen et Julien Pieret.

solutions « clé sur porte » et définitives à cet égard : à notre estime, **tant que la police existera, elle suscitera inévitablement des questions voire des doutes sur la façon dont elle fait usage de la principale prérogative qui la distingue de tout autre service public.** Ce thème doit sans cesse être renouvelé et constamment retravaillé. D'autre part, quel que soit le soin avec lequel nous avons organisé ce groupe de travail et les activités qui l'ont nourri, il est évident que nous n'avons pu faire un tour complet de la question ne serait-ce qu'en raison des ressources limitées qui furent les nôtres tout au long du processus ou compte tenu de la focale placée sur un certain type d'intervention (loin d'épuiser toutes les hypothèses de recours à la force) à partir du choix du récit ayant fait l'objet de l'analyse en groupe. Ceci étant dit, en reprenant l'ensemble des pistes de réflexion issues de l'analyse en groupe et en les alimentant par le contenu des exposés et des échanges tenus lors de la journée du 9 novembre 2022, nous sommes en mesure soumettre à la discussion les pistes de réflexion suivantes.

4.1. Évaluer – (faire) évoluer la formation policière

Il n'est pas utile ici de réitérer les nombreuses apories dont semble souffrir la formation policière et qui ont été pointées avec force par l'ensemble des policiers ayant participé à l'analyse en groupe. Ce qui doit par contre ici être souligné est d'une part le caractère généralisé de cette critique (elle fut émise à l'occasion d'autres analyses en groupe portant sur d'autres thématiques) et d'autre part son caractère universel (elle est partagée par tout policier quel que soit son profil et semble également observable ailleurs qu'en Belgique). Manifestement, **un travail sérieux de mise à plat des dispositifs de formation existant actuellement doit impérativement être mené** et ce travail ne peut rester entre de seules mains policières mais impliquer évidemment le monde académique mais également la société civile. Une évaluation profonde et systématique doit pouvoir être rapidement menée sur ce point. Elle doit également porter sur la façon dont la formation policière est aujourd'hui organisée et sans doute aboutir à une rationalisation et une uniformisation de la formation policière trop éclatée entre plusieurs académies et autres intervenants.

En particulier et s'agissant du recours à la force, les éléments qui préparent les futurs policiers à un tel usage doivent être recensés et le cas échéant adaptés afin de **rendre cet enseignement plus pratique et plus en phase avec le travail concret que mène la police** (distinguer les hypothèses de

recours à la force, leur assigner un module spécifique de formation, mettre à jour l'enseignement relatif à l'usage du matériel, habituer les futurs policiers à un travail collaboratif impliquant différents services policiers, multiplier les mises en situation...).

Un autre point crucial relatif à la formation policière concerne **le droit à l'image et à la façon dont doit se comporter un policier face à la presse ou au citoyen en train de le filmer en exercice**. Manifestement, de trop nombreux policiers ignorent totalement ce qui est permis en ce domaine et construisent leur intervention sur la base de connaissances erronées (ainsi, l'impression que filmer la police est interdit). Cependant, même une formation aboutie sur ce point, par exemple sous la forme d'une intervention extérieure dans le cadre de la formation de base par un spécialiste du droit à l'image et du droit de la presse ne parviendra sans doute pas à combler la lacune ici pointée.

4.2. Sensibiliser la police au droit à l'image et aux devoirs de la police face à la presse

En effet, pourtant reconnu par une jurisprudence constante et unanime, le droit qu'ont les citoyens de filmer la police est largement ignoré par les policiers. Sur ce point, il semble possible d'organiser régulièrement une **campagne d'information au sein de toutes les zones de police**, qui rappellerait en termes simples et à l'aide d'exemples concrets les règles prévalant en la matière (celles-ci étant peu nombreuses, l'on peut tout à fait imaginer une communication sous la forme d'une affiche ou d'un court dépliant). Le **rôle des chargés de communication** des zones de police est également crucial : avant toute intervention susceptible de déboucher sur un usage de la force ou susceptible d'être couverte par la presse, ces chargés de communication pourraient ainsi participer au briefing de l'intervention en rappelant le cadre juridique existant, en partageant une série de bonnes pratiques sur ce point et en anticipant la communication officielle que la zone produira à la suite de l'intervention et à l'attention de la presse. La situation actuelle n'est sur ce point pas satisfaisante et est source d'insécurité pour les policiers ainsi que les journalistes et le public.

4.3. Gérer l'innovation et anticiper l'usage de tout nouveau dispositif

Trop souvent, nous semble-t-il, **la police expérimente de nouveaux outils alors même que le cadre opérationnel, fut-il posé à titre expérimental, n'est pas suffisamment abouti** pour autoriser une expérience pilote féconde et instructive. La façon dont les bodycams ont été implémentées dans plusieurs zones de police nous semble sur ce point emblématique d'une certaine méthode consistant en bref à dire « utilisons cet outil ; nous verrons ensuite pourquoi et comment... ». Comme de nombreux intervenants l'ont souligné (ainsi la Ligue des Droits Humains), la bodycam présente une série de promesses (dont la réalité mérite cependant d'être rigoureusement vérifiée), mais la façon dont elles sont aujourd'hui expérimentées dans différentes zones semble tellement contrastée de zone en zone qu'aucune conclusion crédible ou opérationnelle ne pourra être valablement tirée de ces expériences pilotes tous azimuts. En effet, chaque zone choisit son matériel, fixe les objectifs poursuivis par l'expérience, prévoit ses propres modalités d'usage et au mieux met en place un processus de retour d'expérience plus ou moins crédible selon les cas. Outre le fait qu'une telle pratique fait peser un risque important sur la sécurité juridique des produits de l'usage des bodycams (comme l'a souligné l'organe de contrôle dans son avis du 8 mai 2020), outre le fait que les différences observées sur ce point parmi les zones posent de sérieuses questions en terme d'égalité de traitement de la population, le simple fait que l'autorité politique ait laissé carte-blanc aux zones dans la conduite de projets pilotes liés à l'usage des bodycams est révélateur d'une **incapacité à fixer un cadre rigoureux et cohérent en amont de toute innovation policière**. Ce n'est que plus de deux ans après les premiers projets pilotes en cette matière que la Ministre de l'Intérieur a annoncé une amorce de réflexion sur un encadrement homogène des bodycams alors même qu'à notre connaissance, aucune évaluation systématique et continue n'ait été menée parmi toutes les zones les ayant expérimentées. Il est fort à parier que l'imposition, si le projet aboutit, d'un cadre de fonctionnement commun se heurtera inévitablement aux pratiques, le cas échéant contraires à ce cadre, nées au sein des zones qui ont expérimenté cet outil. Un tel décalage entre les pratiques de terrain et la volonté d'encadrement émanant de l'autorité politique est particulièrement regrettable.

Il nous semble donc que toute innovation susceptible de peser, en bien ou en mal, sur les risques d'un passage à l'acte violent doit, avant toute mise en œuvre, fût-elle à titre pilote, faire l'objet d'un profond **travail de préparation**

centralisé et dont les fruits sont ensuite soumis à la discussion avec les acteurs de terrain.

Même si cette question soulève d'autres enjeux, la façon, par contraste, dont a été menée l'expérience pilote relative à l'usage du pistolet à impulsion électrique (et quoi qu'on pense de cet outil), avec un cadre posé en amont et un accompagnement continu des zones identifiées comme pilote, devrait inspirer l'ensemble des projets pilotes menés par la police, *a fortiori* dans un domaine aussi sensible qu'est celui de l'usage de la force.

4.4. **Systématiser et multiplier les briefings / débriefings en cas d'intervention ayant conduit à un usage de la force**

D'après les membres policiers ayant participé à l'analyse en groupe, il semble exister autant de modalités de briefing / débriefing qu'il existe de chefs de zone ! Or faire dépendre de la personnalité du chef des moments aussi importants que constituent la préparation d'une intervention et son évaluation *ex post* n'est pas adéquat. Il convient d'**imaginer les modalités par lesquelles l'on pourrait neutraliser autant que faire se peut l'influence de la personnalité du chef** dans la fréquence et le contenu de tels moments. Sur ce point, le travail mené par l'Inspection générale gagnerait à être amplifié et mieux diffusé parmi les hiérarchies de terrain. Une obligation de formation continue en la matière et à destination de la hiérarchie policière pourrait également être envisagée.

Aussi, un **canevas** / modèle type (comme l'a initié l'Inspection générale) **comprenant les éléments à systématiquement évoquer lors d'un briefing** pourrait être imaginé (services participants à l'intervention, risques spécifiques que présente l'intervention, formulation d'hypothèses concrètes d'intervention, explication précise quant au seuil d'intervention, rappel des règles d'engagement, rappel du cadre juridique présidant à toute manifestation, en ce compris la question sur les images prises par les citoyens, anticipation des relations à entretenir le cas échéant avec la presse...). **Trop souvent aussi, les débriefings semblent réduits aux seuls aspects opérationnels** (« on a perdu du matériel ? ») et visent trop rapidement à soutenir formellement les troupes (« tout le monde va bien ? Pas de casse ? »). On note également que la nature du débriefing est souvent fonction de la façon dont l'intervention s'est déroulée et sa réduction est maximale lorsque l'événement s'est bien passé. Or, il nous semble que quelle que soit la façon dont une intervention a pris court sur le terrain, un débriefing se doit d'être

complet et systématique même lorsqu'aucun incident ne s'est produit (précisément, tirer les leçons d'interventions optimales est tout aussi précieux et utile que de tirer les leçons d'un échec). Le fait d'accentuer la dimension participative de ces débriefings semble également constituer une piste pour éviter l'écueil qui nous a été rapporté, soit le fait que les policiers écoutent passivement un chef au pire s'auto-féliciter. Il s'agit de **faire du débriefing un moment important du quotidien policier** qui, bien mené, pourrait participer à la formation continue des agents de terrain, à mutualiser les bonnes pratiques observées à l'occasion d'une intervention particulière et à les inscrire dans la durée.

4.5. La gestion négociée de l'espace public : un cadre à perfectionner

Personne, parmi les dizaines de personnes rencontrées à l'occasion de cette réflexion, n'a sérieusement évoqué la piste d'un retour en arrière : **la gestion négociée de l'espace public demeure un cadre structurant pertinent** en vue de fonder une philosophie et une pratique du maintien de l'ordre. Se pose cependant la question de son **évaluation** après une vingtaine d'années de mise en œuvre, ce qui nécessitera inévitablement des moyens importants. Cette démarche sera cependant facilitée par l'existence de travaux déjà nombreux, qu'ils émanent du milieu scientifique, de l'institution policière (Inspection générale) ou d'organes connexes à celle-ci (Comité P), travaux dont le suivi pourrait d'ailleurs être optimisé.

Cette évaluation devra également tirer les leçons de certains bougés, qu'ils soient réellement inédits ou qu'ils constituent une réactualisation de méthodes plus anciennes, observés sur la scène de la contestation publique. Ainsi, *La Boum*, mais d'autres exemples, très différents, évoqués notamment par Monsieur Perrouy et que l'on a désormais coutume de rassembler sur l'intitulé un peu générique de *New ways of protesting*, laissent notamment entendre que le principe de la gestion négociée rencontre de sérieux écueils lorsqu'il s'éprouve face à des collectifs peu connus, peu identifiables et qui rompent avec une certaine routine militante. Sans doute, une **diversification des scénarios stratégiques** rassemblés sous le label de gestion négociée et une **réflexion sur des modèles alternatifs** assumés mais donc travaillés et enseignés, apparaissent souhaitables dans la perspective de perfectionner le modèle charrié par le concept de gestion négociée de l'espace public. Enfin, la mise en scène, subie ou dirigée, de cette politique et de sa mise en œuvre et la **multiplication d'images** la documentant doivent impérativement faire

l'objet d'une profonde réflexion parmi l'autorité politique et la hiérarchie policière en vue de fournir aux agents de terrain des **consignes claires** et sécurisant leur intervention.

4.6. Et tout le reste...

Comme indiqué en guise de précaution, ces quelques pages consacrées à certaines pistes de recommandation, somme toute attendues – c'est d'ailleurs davantage leur constance et leur cohérence que leur originalité qui frappent l'observateur – ne peuvent aborder qu'une poignée forcément réductrice de thématiques. Cela s'explique par la méthode privilégiée qui favorise l'étude approfondie d'un seul événement (et l'absence de ressources suffisantes pour multiplier ces analyses collectives...). Or, en reparcourant le bref résumé des récits non sélectionnés lors de la journée du 28 février 2022, et en les recoupant avec certains propos tenus par nos trois personnes ressources invitées, une série de thèmes, eux-aussi peu surprenants, ont pu émerger de nos travaux. Ils sont ici livrés quelque peu en vrac, plus comme aide-mémoire pour d'éventuelles séances de travail ultérieures sur le thème de l'usage de la force qu'en vue de fournir des recommandations directement opérationnelles.

Tout d'abord, le fait que 3 des 10 récits proposés aient porté sur des faits de **rébellion** confirme ce que tout le monde, du chercheur chevronné au magistrat pénaliste le moins expérimenté, sait : sur le terrain, une partie importante de l'usage de la force policière semble indissociable d'un constat de rébellion. Cette question récurrente devrait manifestement faire l'objet d'un sérieux travail d'analyse et de mise à plat. Elle trouve sans doute un terrain privilégié dans la **pratique des contrôles d'identité**. Alors qu'à l'étranger, cette pratique a fait l'objet de recherches approfondies, de statistiques précises et *in fine* de pratiques innovantes dûment évaluées, en Belgique, elle reste largement en friche, ne se déclarant qu'à la faveur de tel incident ou telle initiative isolée. Sur le terrain, dans ce domaine comme dans d'autres, les pratiques divergent, ce qui obscurcit l'image que véhicule la police, mine la légitimité et l'autorité dont elle devrait toujours bénéficier et insécurise ses membres en action et mutant de zone en zone. Outre le fait que la question du contrôle d'identité mette en tension le binôme légalité (article 34 de la loi sur la fonction de police) / légitimité (qui, quand, pourquoi et comment contrôler l'identité d'une personne ?), elle est également **symptomatique d'un manque aigu de données policières** quantitatives et qualitatives ;

ces outils de pilotage que plusieurs intervenants ont appelé de leurs vœux. À ce stade, un certain **déficit dans la culture de l'évaluation** est regretté par l'ensemble des personnes et il s'observe plus crûment encore en matière d'usage de la force alors qu'il s'agit là d'une thématique qui devrait, à l'inverse par les enjeux démocratiques qu'elle soulève, concentrer une partie importante des ressources et de l'expertise de l'institution policière et des personnes qui l'étudient.

Il est cependant essentiel de **réserver tout chiffre policier à l'amélioration continue** du service rendu à la population. Produire des données est une exigence de transparence, pas de performance. En effet, l'exemple français nous montre à quel point un dévoiement de la statistique policière à des fins managériales et visant à prétendument mesurer l'efficacité de l'action policière peut, sur le terrain, susciter un climat de méfiance et de distanciation envers la population, voire aboutir à des conséquences tragiques impliquant un usage disproportionné de la force.

Sur les 10 récits proposés, 1 portait sur **l'usage d'une arme à feu**. Certes, en pratique, et contrairement à d'autres cultures policières, un tel usage reste relativement rare dans le quotidien policier belge et il occupe une place infime par rapport à d'autres modalités d'exercice de la force policière, sans compter d'autres formes de violence, autres que physiques donc, dont peut user la police. Sur ce point aussi, faut-il souligner la relative absence de discussions transparentes sur les chiffres précis relatifs à la récurrence des usages d'une arme à feu et sur les informations concernant leurs modalités d'utilisation par les membres des services de police. Un dépouillement des rapports réalisés après chaque usage, intégrant la menace d'usage, devrait pouvoir faire l'objet de débats publics et peut-être conduire à une évaluation de son cadre légal. Cependant, par la place symbolique qu'elle occupe dans l'imaginaire tant policier que collectif, l'arme à feu est tout sauf anodine et mériterait également que la **formation**, de base et continue, dont elle fait l'objet soit **évaluée** et sans doute **affinée**. L'arme à feu est une composante, parmi de nombreuses autres, du matériel policier, qu'il soit défensif ou offensif. À plusieurs reprises, lors de l'analyse en groupe mais sans qu'il n'ait été possible d'approfondir ce point, des critiques mais également des remarques plus constructives sur la qualité et la disponibilité du matériel – ainsi que sur l'adéquation de la formation à l'usage de ce matériel – ont été émises. **L'apparition plus récente de nouveaux outils du maintien de l'ordre**, déjà expérimentés ou toujours en phase de test, doit également faire

l'objet d'une attention soutenue et d'une réflexion globale évitant les pièges de la nouveauté et du « solutionnisme technologique ».

Enfin, les membres du groupe de travail ont été particulièrement sensibles aux propos tenus lors de l'analyse en groupe et exprimant, parfois non sans émotion, un profond désarroi face à l'image dépréciée dont semble faire l'objet la police. Il est évident que sur ce point, plus encore que sur les précédents, nous ne pouvons globalement qu'acter – et regretter – ce sentiment et imaginer des recommandations à cet égard dépasse de loin le cadre limité qui fut le nôtre. Il n'en demeure pas moins – et cette conclusion rejoint celles auxquelles ont abouti d'autres analyses en groupe – qu'apparaît urgent un **profond travail de revalorisation de l'institution policière**, non pas seulement de son image mais bien des valeurs dont elle est porteuse, des missions qui sont les siennes et des conditions de travail dans lesquelles elle évolue.

Espaces nouveaux et recomposés de l'action policière⁷⁵

1. Introduction⁷⁶

A l'entame des activités de réflexion organisées dans le cadre des États Généraux de la police, un groupe de travail thématique a été constitué afin de porter le thème des enjeux accompagnant l'investissement par la police de nouveaux espaces d'action, en particulier définissables par leur caractère virtuel. L'ambition du groupe de travail, composé de Francesca Firenze (PJF de Nivelles), Frédéric Malet (DCA Luxembourg) et Carrol Tange (INCC), était d'aborder tant l'impact de ces nouveaux espaces sur les conditions d'exercice de la fonction policière, que celui des évolutions sociétales (en particulier technologiques) sur les conditions dans lesquelles l'institution policière est appelée à s'adapter. Il était dès lors tout autant envisagé d'évoquer l'utilisation des médias sociaux dans les appels à manifester que l'utilisation d'internet comme nouveau moyen de développement de la criminalité.

Les principaux fruits de ce parcours de réflexion ont été rassemblés ici, d'une part dans la synthèse des réflexions d'un groupe de professionnels policiers ayant participé à une analyse en groupe, d'autre part dans le résumé des interventions réalisées dans le cadre d'une table ronde visant à réagir à ces réflexions. En guise de conclusion, le groupe de travail thématique a souhaité pointer certaines réflexions parmi les plus susceptibles de constituer des pistes de réflexion et d'action futures.

⁷⁵ Francesca Firenze, Frédéric Malet, Julien Pieret et Carrol Tange, en collaboration avec Christophe Cleeren, Benoit Dupont et Pascal Fléron.

⁷⁶ Francesca Firenze, Frédéric Malet et Carrol Tange.

2. Synthèse des résultats de l'analyse en groupe portant sur les enjeux des espaces virtuels de l'action policière⁷⁷

2.1. Introduction

Dans le cadre de la thématique des enjeux accompagnant les activités de la police investissant les espaces virtuels, un parcours de réflexion a été entamé par une quinzaine de personnes, dont 11 acteurs de terrain émanant à parts égales de la Police Locale (6) et de la Police Fédérale (5), dont les missions s'inscrivent principalement tant dans le cadre de la police judiciaire (5) qu'administrative (6). Ces acteurs participant au titre de leur expérience professionnelle ont été accompagnés par deux chercheurs et deux membres du groupe de travail.

La présente note synthétise les enjeux soulevés par ces acteurs au moyen d'une méthode d'organisation de la réflexion collective, visant à ancrer celle-ci dans des récits d'expériences vécues directement : l'analyse en groupe (voy. supra, l'introduction générale présentant les principes et modalités de cette méthode de réflexion collective).

2.2. Des récits proposés et un récit choisi

Si la méthode usitée impose le choix d'un seul récit parmi ceux proposés par les participants, on notera que bon nombre des récits présentés mais non retenus suggéraient un travail interprétatif sur des enjeux qui seront ceux mis en exergue lors de l'analyse approfondie du récit sélectionné.

On relèvera ainsi que si quatre récits proposés ont déjà pointé plusieurs obstacles à la résolution d'une enquête précise (par exemple en matière d'arnaque aux sentiments *via* internet ou d'enquête *open source* concernant des vols de cargo sur les aires d'autoroute), d'autres ont plus directement porté sur la difficulté de coller aux évolutions technologiques et sociétales⁷⁸, ou encore ont souligné la différence de moyens entre la police judiciaire et la police administrative⁷⁹, voire les difficultés de mise en place d'une direction

⁷⁷ Carrol Tange et Julien Pieret.

⁷⁸ Deux récits portaient sur la difficulté liée à l'apparition de nouveaux groupes « militants » violents.

⁷⁹ Deux récits ont ainsi porté sur les limites (techniques ou juridiques) des outils de police administrative.

de l'information opérationnelle ou encore la trop lente évolution de certaines bases de données.

Le récit finalement sélectionné par les participants portait pour sa part sur le développement et la mise en œuvre de formations dans la foulée du vote de la loi arrêtant le principe de l'interaction virtuelle sur internet (IVI) dans le cadre des activités de la police belge. Parfois qualifiée d'« infiltration light », à tort selon certains participants⁸⁰, une telle interaction s'appuie sur la création d'une identité fictive crédible dans le cadre d'une enquête judiciaire.⁸¹ Outre sa temporalité (longue d'environ 5 ans), ce récit se caractérisait par une grande technicité (juridique et informatique).

Le récit trouve son origine dans l'adoption de l'article 46sexies du Code d'instruction criminelle introduit par une loi du 25 décembre 2016 (Moniteur belge du 17 janvier 2017), qui prévoit que :

Dans la recherche des crimes et délits, si les nécessités de l'enquête l'exigent et que les autres moyens d'investigation ne semblent pas suffire à la manifestation de la vérité, le Procureur du Roi peut autoriser les services de police visés à l'alinéa 2 à entretenir, le cas échéant sous une identité fictive, des contacts sur Internet avec une ou plusieurs personnes concernant lesquelles il existe des indices sérieux qu'elles commettent ou commettraient des infractions pouvant donner lieu à un emprisonnement correctionnel principal d'un an ou à une peine plus lourde.

Le Roi détermine les conditions, y compris pour ce qui concerne la formation, et les modalités de désignation des services de police habilités à exécuter la mesure visée au présent article.

Lors du vote de la loi, le personnel n'était pas formé à cette technique et il fallait encore organiser pour ce faire un trajet de formation pour les membres du personnel mettant en œuvre à des degrés divers une identité plus ou moins fictive dans le cadre de leurs activités judiciaires. Sur ce point, la loi renvoyait à un arrêté royal en vue de déterminer les modalités de cette formation. L'arrêté royal portant exécution de l'article 46sexies, § 1er, alinéa

⁸⁰ Une telle qualification peut en effet prêter à confusion avec l'infiltration prévue dans le cadre des méthodes particulières de recherche. De telles méthodes ont leurs caractéristiques procédurales propres.

⁸¹ On notera que la sélection du récit a aussi reposé sur la curiosité professionnelle du groupe quant à la formation IVI.

2, du Code d'instruction criminelle (Moniteur belge, 19 novembre 2018) prévoit ainsi que :

Les membres des services de police visés à l'article 46sexies, § 1er, alinéa 2, du Code d'instruction criminelle, qui sont habilités par le Procureur du Roi à entretenir, le cas échéant sous une identité fictive, des contacts sur internet avec une ou plusieurs personnes concernant lesquelles il existe des indices sérieux qu'elles commettent ou commettraient des infractions pouvant donner lieu à un emprisonnement correctionnel principal d'un an ou à une peine plus lourde, doivent :

- *soit être membre d'un service d'enquête judiciaire de la Police Fédérale au sein de la direction générale de la police judiciaire ou membre d'un service local de recherche de la Police Locale et être détenteurs du volet 1 du brevet lié à la formation fonctionnelle en police judiciaire à savoir le brevet de recherche ;*
- *soit être membres de la direction des unités spéciales de la Police Fédérale.*

En outre, ils doivent :

- *être désignés par le chef de corps en ce qui concerne la Police Locale ou par le directeur général de la police judiciaire ou son délégué en ce qui concerne la Police Fédérale et ;*
- *avoir réussi soit la formation interne pour les membres de la direction des unités spéciales de la Police Fédérale pour pouvoir exécuter l'infiltration, soit la formation interne à la Police Intégrée reprenant les aspects légaux, théoriques et pratiques, psychologiques et techniques permettant la mise en œuvre de la mesure visée à l'article 46sexies, § 1er, du Code d'instruction criminelle. Ces formations doivent inclure les aspects relatifs à la protection des données.*

Poursuivant cette opérationnalisation, et précisant notamment certaines notions, il faudra finalement attendre décembre 2020 pour qu'une circulaire spécifique des procureurs généraux (confidentielle) soit adoptée et décembre 2021 pour que – dans la foulée de sessions de formation basiques et intermédiaires organisées entre décembre 2018 et mai 2019, puis en contexte de crise sanitaire – la première session de formations pilotes expertes (portant sur la mise en œuvre active d'identités fictives crédibles) soit organisée. Dès l'instant où elles constituaient un préalable nécessaire à la mise en œuvre de ce dispositif, ces formations étaient essentielles.

Outre un rappel des péripéties accompagnant les étapes de l'opérationnalisation de la loi, principalement dans le cadre des activités du groupe de travail IVI, et la précision des termes mobilisés dans la loi par les textes qui ont suivi, le récit porte en particulier sur les conditions institutionnelles et matérielles entourant tant la conception que la préparation de ces formations. Ont ainsi été évoquées notamment l'urgence présente dès le vote d'une loi annonçant une nouveauté sans que sa mise en œuvre n'ait été préparée, les pressions des autorités afin que cette mise en œuvre intervienne rapidement, l'arrivée tardive de nouveaux moyens informatiques, l'implication de divers services dont la finalité n'est pas la formation, ainsi que la communication entourant ce développement et la nouvelle offre de formation en matière d'enquête sur internet. Une offre ciblant par ailleurs diversement certaines catégories d'acteurs policiers œuvrant dans le cadre du pilier judiciaire, selon qu'ils sont appelés à interagir en ligne activement ou non et selon une identité fictive crédible ou non.

2.3. Des interprétations

Au terme d'un travail collectif d'analyse, il a été possible de mettre en évidence une dizaine d'interprétations (largement convergentes) soulignant des enjeux caractérisant ce récit, susceptibles d'être généralisés à la thématique de l'investissement par les acteurs policiers de nouveaux espaces virtuels dans lesquels la police est appelée à inscrire son action.

Pour les participants à cette analyse, le récit du développement des formations IVI illustre tout d'abord et de manière générale le retard pris par la Belgique en ce domaine par rapport à d'autres pays⁸², la longueur nécessaire à la mise en place d'un tel projet (ce qui aboutit à une distorsion entre l'idée et les objectifs de départ et le projet tel qu'il existe actuellement), la difficulté de dégager les moyens budgétaires adéquats pour un tel projet (nécessitant de bricoler certains aspects du financement) ou encore la rupture avec le concept d'« implication capable » de l'acteur policier.⁸³ Ce dernier point

⁸² La France a par exemple adopté dès 2003 des dispositions similaires en matière d'enquête sous pseudonyme.

⁸³ Traduction de la notion d'*empowerment*, l'implication capable est l'un des cinq piliers du *community policing* belge, tels que développés dans le cadre de la circulaire CP1 du SPF Intérieur du 27 mai 2003 concernant la définition de l'interprétation du *community policing* applicable au service de police intégré, structuré à deux niveaux (M.B. 09/07/2003).

rejoint un problème plus général de moyens, également relevé : celui de la difficulté de bénéficier d'un matériel à jour, ou encore (dans le cas d'espèce) de formations d'une durée suffisante compte tenu de la complexité de la matière et de son évolution rapide.

Outre le problème que constituerait en soi le manque d'implication (au départ du projet) de la Police Locale, le manque de consultation préalable des acteurs lors de l'adoption du cadre légal est pointé en ce que cela peut aboutir à certaines incohérences. Plus généralement, il est souligné et regretté que ce projet n'ait pas impliqué d'autres acteurs (magistrats, pouvoir politique en ce compris local, monde académique, secteur privé des NTIC...).

S'agissant d'incohérences, ont encore été relevées celles susceptibles de découler de limites posées par le cadre législatif et en particulier de l'impact que peuvent avoir d'autres réformes législatives sur la mise en œuvre de cette nouvelle technique policière (par exemple, en matière de durée de conservation des données par les opérateurs du net).

Sans qu'il ne s'agisse forcément d'une incohérence, le fait que ce projet laisse de côté les missions de police administrative a également été déploré. Il peut de la sorte être perçu comme renforçant malgré lui la pilalisation policière, d'une part entre Police Fédérale et polices locales ; d'autre part entre police judiciaire et police administrative. Sont à cet égard estimées problématiques l'accessibilité différenciée à certaines formations (réservées à tel ou tel policier) et l'exigence générale d'une plus grande proactivité policière, qui apparaissent en décalage avec un outil conçu comme réservé au pilier judiciaire, dans le cadre d'enquêtes essentiellement réactives.

2.4. Des enjeux dominants

Ces interprétations ont finalement été synthétisées en cinq enjeux dominants. Certains portent plus sur l'impact de ces nouveaux espaces sur les conditions d'exercice de la fonction policière. D'autres mettent en évidence de manière plus générale l'impact des évolutions sociétales (en particulier technologiques) sur les conditions dans lesquelles l'institution policière est appelée à s'adapter.

2.4.1. Entre implication initiale et communication au gré du processus

Le premier enjeu dominant tend à relever *l'importance de l'implication au départ d'un projet et de la communication lors de sa mise en œuvre*. Le récit illustre ce qui peut se produire dans le cas contraire : une police d'abord ignorée dans la discussion du principe d'une innovation, puis livrée à elle-même pour assumer son implémentation.

Au travers des interprétations convergeant dans cet enjeu dominant (le manque de consultation préalable des acteurs, le manque d'implication de l'une des deux composantes de la Police Intégrée au départ du projet et le manque d'implication d'autres acteurs) un certain nombre d'éléments ont été soulevés.

Pour commencer l'origine (politique) du projet situe la nouveauté envisagée entre « effet de mode » et « effet d'annonce », les représentations animant le personnel politique ou judiciaire à son propos étant biaisées. De telles circonstances s'accompagnent *in fine* d'une décision de principe (le vote de la loi) qui relève du « fait accompli » du point de vue policier (peu ou pas impliqué au départ ; en tout cas difficilement identifiable), et surtout d'un décalage important entre décision stratégique et opérationnalisation sur le terrain (notamment son timing), en particulier d'une absence d'anticipation budgétaire de l'implémentation de la nouveauté.

Et une fois l'opérationnalisation lancée, la police semble au contraire livrée à elle-même (manque d'implication d'acteurs non-policiers : magistrats, secteur privé...). Plus encore, ce sont en définitive certains acteurs qui sont livrés à eux-mêmes afin d'assurer la mise en œuvre du projet. Et s'ils rencontrent d'importantes difficultés à communiquer et susciter des partenariats autour du projet, les autres acteurs policiers peinent pour leur part à obtenir des informations sur le projet ; notamment en raison de la création/l'instrumentalisation de réseaux parallèles, mis en place de manière *ad hoc* dans le cadre de la mise en œuvre de la loi, mais redoublant les structures et canaux de communication existants.

Si les interprétations des participants convergent très fortement, il est également apparu certaines nuances, en particulier concernant la question de savoir comment articuler les *know-how* policiers et les besoins non policiers à toutes les phases d'un projet.

2.4.2. Des visions et des intérêts décalés

Le deuxième enjeu dominant mis en évidence est celui *des visions et des intérêts qui traversent la police*. L'espace virtuel y agit en quelque sorte comme révélateur ou amplificateur de décalages préexistants entre les visions et intérêts des piliers judiciaire et administratif (la vision ayant été pensée pour la police judiciaire et non pour l'ensemble des missions de police). De telles distinctions (avec leur cortège de différences en termes de moyens, d'outils à disposition et d'encadrement légal) seraient pour beaucoup à dépasser (a été notamment employée la métaphore des « frontières imperméables » entre les différents services / missions). On notera cependant que certains estiment opportun de les maintenir.

La distinction la plus centrale est peut-être celle entre missions judiciaires et missions administratives, questionnée par l'exigence d'une plus grande proactivité policière dans un contexte d'action se virtualisant de manière croissante. Est ainsi questionnée l'accessibilité différenciée à certaines formations, mais également l'association différenciée (au mieux progressive et estimée tardive) à l'opérationnalisation du projet ; et cela selon que l'acteur policier soit local ou fédéral, mais peut-être surtout selon le caractère plus administratif ou judiciaire de ses missions.

En définitive, les nouveaux espaces virtuels d'intervention auraient pour effet d'accentuer de telles différences, soulignant l'importance des (nouveaux) besoins de la police administrative (notamment en termes de proactivité). Il conviendrait d'approfondir le sens de telles différences entre missions de police judiciaire et celles relevant de la police administrative aujourd'hui (en termes de besoins ou de moyens), les participants étant quelque peu partagés quant à la question de savoir s'il faudrait maintenir ou nuancer de telles différences en contexte d'action en milieu virtuel (en particulier lorsque de nombreux médias sociaux « se referment »).

2.4.3. L'incontournable question des moyens

Sans surprise, un troisième enjeu dominant est celui de la question des moyens, plus particulièrement de *l'importance du financement global en amont et/ou d'une révision en aval des procédures présidant aux choix budgétaires et aux décisions de financement*. Ont été en effet largement pointées la difficulté de dégager les moyens budgétaires adéquats, de bénéficier d'un matériel à jour et l'inadéquation de la durée des formations.

Le constat assez largement partagé est que le récit révèle un problème typique concernant des projets aux coûts importants mais sous-estimés (ou non évalués), imposant par la suite un « bricolage » budgétaire lors de la mise en œuvre du projet afin de disposer d'un matériel performant et à jour. Le manque de prévision s'exprime également au niveau des moyens humains : ajout du pilotage du projet aux tâches normales des personnes qui en sont en charge ; insuffisance du maximum de formation pouvant être donné au titre d'heures de service ; non-disponibilité du personnel pour participer à ces formations... Un manque auquel s'ajoute une répartition inéquitable des moyens parmi les différents services de police et une trop grande rigidité des règles présidant à l'usage de budgets disponibles.

Tout au plus une certaine nuance s'est-elle exprimée quant à savoir s'il faudrait privilégier la piste d'un budget total (qui peut être jugé suffisant) ou un travail sur le manque de souplesse dans l'usage des budgets disponibles et la difficulté d'opérer des transferts entre enveloppes budgétaires.

2.4.4. Le cadre normatif entre soutien et contrainte

Face aux évolutions rapides d'un contexte sociétal, l'enjeu de *l'évolution du cadre normatif* a été l'occasion d'exprimer une certaine ambivalence des attentes à l'égard du cadre légal : entre besoin de stabilité et besoin d'évolution ; et surtout, dans une société démocratique, entre besoin d'une loi qui soutient l'action policière et besoin d'une loi qui la contraigne.

Le cadre législatif est de la sorte fréquemment pointé pour ses limites, pour le caractère rapidement obsolète de définitions légales supposées cadrer le travail de la police. Sans parler de textes en déshérence et nécessitant une mise à jour importante. Mais des limites susceptibles de s'exprimer dès le vote d'une loi d'emblée décalée par rapport à son opérationnalisation future, des limites par ailleurs fort différentes entre l'encadrement légal des missions relevant de la police judiciaire et celui relatif aux missions de police administrative (cf. deuxième enjeu).

La participation de la police à l'élaboration du cadre juridique est ainsi pour le moins éclatée entre de multiples intervenants policiers et on notera à cet égard qu'une légère divergence a pu s'exprimer quant à savoir quel devrait désormais être le rôle et la « nature » du législateur : faut-il distinguer ou

articuler l'activité politique qui fixe un cadre et la pratique policière qui doit s'y plier ?

2.4.5. La synchronisation des timings de changement

Est enfin apparu un enjeu plus transversal : *celui de l'(absence d')alignement, de synchronisation des timings des changements entre leur décision, leur annonce et leur mise en œuvre*, soulevant la question de savoir comment gérer, et, si possible, dépasser de tels problèmes de dyschronie entre les temporalités politique, policière, judiciaire, ainsi que technique. En d'autres termes, comment synchroniser les changements de cadre légal et de mise en œuvre (procédures, moyens, formations) ? Et en particulier comment y parvenir dès que des intérêts divers sont à l'œuvre au travers de changements annoncés avec pour motif essentiel le besoin de communiquer, laissant de côté ce que de telles décisions impliquent concrètement au niveau de leur mise en œuvre.

De tels problèmes sont d'autant plus cruciaux lorsque la mise en place d'un tel projet s'avère lente (notamment en raison des autres enjeux soulevés, à commencer par l'affectation des moyens, notamment humains), et s'inscrit qui plus est tardivement à l'agenda en Belgique par rapport à d'autres pays. Tant le caractère tardif du changement décidé et son annonce précipitée que la lenteur de sa mise en œuvre suscitent énormément de frustration chez ses promoteurs, par ailleurs confrontés à l'obsolescence rapide du matériel technique et du cadre légal, à une réactivité lente de certains acteurs policiers par rapport au projet ; notamment les académies de police en matière de nouvelles formations (éventuellement en raison de leurs moyens limités). La métaphore du « géant endormi » a ainsi été utilisée à l'égard de l'institution policière belge.

C'est à l'ensemble de ces réflexions portant sur les enjeux qui viennent d'être évoqués que divers acteurs ont été invités à réagir à l'occasion de la table ronde qui s'est tenue le 7 novembre 2022 au matin. Leurs interventions, ainsi que les échanges qui s'en sont suivis, sont synthétisés dans le texte suivant.

3. Résumé des interventions en réaction aux principaux résultats de l'analyse en groupe⁸⁴

Dans le cadre de la demi-journée de réflexion organisée le 7 novembre 2022, plusieurs intervenants ont partagé les réflexions suscitées par les enjeux mis en évidence dans le cadre de l'analyse en groupe : Benoit Dupont, professeur de criminologie à l'université de Montréal, Pascal Fléron, commissaire divisionnaire appartenant à la Direction générale de la police judiciaire, Police Fédérale, et Christophe Cleeren, Zone de Police Nissan (Ans/Saint-Nicolas).

Sur base de notes fournies par les intervenants, éventuellement en collaboration avec ceux-ci, les interventions ont été résumées, parfois au moyen de paraphrases et d'extraits de ces notes.

3.1. Intervention de Benoit Dupont – Professeur Université de Montréal

3.1.1. La révolution numérique : une question à mieux poser

La première réaction de Benoit Dupont aux réflexions issues des travaux réalisés durant la première phase d'analyse en groupe porte de manière générale sur la formulation même du questionnement. Elle est problématique en ce qu'elle maintient selon lui une distinction entre des espaces basée sur leurs caractéristiques physiques ou virtuelles (il souligne à l'égard de virtuel que le terme consacré est de nos jours « numérique »). Une telle distinction serait d'après lui aujourd'hui de plus en plus ténue :

L'omniprésence des appareils connectés dans chaque aspect de notre vie quotidienne, la multitude des traces numériques laissées par chaque interaction physique et humaine devraient nous inciter à dépasser cette vision binaire ou dualiste pour essayer d'imaginer l'imbrication ou l'enchevêtrement, ou l'entrelacement de ces espaces en un seul paysage auquel de multiples couches confèrent des propriétés d'une complexité inédite.

Une telle évolution, estime Benoit Dupont, n'est pas naturelle ou intuitive pour une institution policière « conçue à l'échelle locale pour maintenir l'ordre et la paix publique dans un espace urbain qui s'est densifié au cours de la Révolution industrielle, et qui organise ses activités selon cet ordonnancement géogra-

⁸⁴ Francesca Firenze, Frédéric Malet et Carrol Tange (en collaboration avec Benoit Dupont, Pascal Fléron et Christophe Cleeren).

phique local ». La révolution numérique constitue ainsi pour celle-ci une véritable crise existentielle, marquée par la dilution des paramètres géographiques et administratifs face aux incursions d'acteurs opérant à l'échelle mondiale. Cette crise doit selon lui « être reconnue comme telle par des institutions dont l'adaptation reste encore un vaste chantier inabouti dont l'architecture reste elle-même incertaine ».

3.1.2. Entre visions minimaliste et maximaliste de la transformation numérique

Ce premier constat posé, Benoit Dupont revient sur l'importance des conceptions théoriques de la porosité des frontières entre les espaces physiques et les espaces numériques ; conceptions ayant des répercussions concrètes, notamment sur les modes d'organisation de la réponse policière.

Il dessine ainsi les contours d'une *vision minimaliste* de la transformation numérique, caractérisée par une « *vision cloisonnée entre des espaces numériques insulaires et un espace physique dominant* ». Une telle vision suggère selon lui que la réponse policière envisagée est spécialisée, au travers d'unités dotées d'une expertise technique rare et d'un mandat lui-même très spécifique, celui de « *focaliser leurs efforts sur des types de crime définis comme émergents ou nouveaux, et perçus comme étant hors de portée des dispositifs policiers conventionnels* ».

Au contraire, une *vision maximaliste* est caractérisée par « une conception où les frontières se diluent et où les espaces s'imbriquent ». Le défi auquel l'institution policière est confrontée serait dès lors plus radical :

Celui de réfléchir à la transformation en profondeur de toute l'institution, qui implique aussi bien les policiers en uniforme que les enquêteurs et les membres les plus importants de la hiérarchie, qui doivent tous intégrer à leurs pratiques et stratégies existantes cette nouvelle dimension numérique.

Une telle transformation n'est dès lors plus réservée à quelques spécialistes appartenant à des unités d'élite (qui par ailleurs ne perturbent pas le fonctionnement traditionnel). Elle exige bien au contraire de réformer tant les objectifs que les moyens mobilisés pour les atteindre.

Ces deux visions s'inscrivent concrètement dans des registres d'action très différents :

Alors que dans une vision minimaliste, on pourra se limiter à définir quelques nouveaux pouvoirs d'intervention qui seront concédés à quelques policiers triés sur le volet après avoir suivi une formation conçue sur mesure, dans une perspective maximaliste, on devra procéder à l'examen méticuleux de tous les métiers et de toutes les tâches et se questionner sur les nécessaires adaptations, puis réviser l'intégralité du schéma de formation pour intégrer ces nouvelles compétences aux enseignements dispensés en formation initiale et en formation continue, tout en planifiant le rattrapage des policiers déjà en fonction, ce qui représente évidemment un effort herculéen.

Face à cette alternative, Benoit Dupont renvoie à des études récentes portant sur la fréquence à laquelle les policiers de terrain sont confrontés à des affaires ayant un volet numérique. Il en déduit que la seconde approche, la plus exigeante, est probablement la seule viable et cite en exemple la France :

La gendarmerie nationale française injecte désormais une dimension numérique à chacune de ses décisions, aussi bien par une intégration progressive dans sa formation initiale de compétences numériques allant au-delà des techniques d'enquête (analyse des données, communication avec la population, système de cartographie numérique, outils administratifs), que par une meilleure valorisation des apports de la recherche et de l'innovation.

Cette valorisation passe par exemple par la tenue d'un répertoire (et la valorisation) des employés suivant des études doctorales, la réalisation d'exercices de *design thinking* en partenariat avec des startups, des partenariats avec des universités de recherche, ou encore la nomination d'un directeur scientifique. Il estime qu'avec un tel exemple on abandonne un paradigme de spécialisation limité pour s'engager dans un continuum numérique « où toute l'organisation se voit greffée ce nouvel ADN professionnel ».

3.1.3. L'importance de gérer le changement

De son étude de certaines réformes numériques au sein d'institutions bancaires, Benoit Dupont a été frappé par une pratique qui mériterait selon lui d'être importée dans les organisations policières : le recours systématique à des professionnels de la gestion du changement. Des professionnels dont

le rôle est de « *planifier les mesures d'introduction des nouvelles pratiques, ainsi que les consultations et les accompagnements nécessaires afin que les membres de l'organisation puissent se les approprier, plutôt que de les percevoir comme une imposition venant du sommet* ». Une telle démarche serait essentielle dans la mesure où :

L'expérience des policiers, qui utilisent dans leur vie quotidienne des technologies numériques de pointe développées par les géants du web, est souvent ignorée ou négligée lors de la planification ou la mise en œuvre des réformes ou l'implantation de nouveaux outils.

En résultent « *des décalages parfois importants entre les besoins professionnels exprimés, les solutions disponibles ou utilisées de manière routinière par les agents dans d'autres contextes, et les choix organisationnels effectués, souvent en totale déconnexion avec les deux premières dimensions* ». Benoit Dupont illustre à cet égard son propos par les bricolages des policiers de première ligne québécois en matière de médias sociaux ou de caméras corporelles, « *bien avant que leur hiérarchie n'élabore des politiques institutionnelles* ».

3.1.4. Un constat : l'incontournable et épineuse question des moyens

En référence à certains éléments pointés par les participants à l'analyse en groupe, Benoit Dupont souligne également que, s'agissant de la question des moyens et investissements requis afin d'assumer une telle transformation (certainement dans sa version maximaliste), les polices sont indéniablement des parents pauvres des politiques nationales de cybersécurité. Leurs ressources demeurent insuffisantes afin de répondre aux besoins en prévention, en enquête, ainsi qu'en aide à l'atténuation des dommages ou au rétablissement des victimes. Et cela alors que :

Les victimes de cybercrimes se comptent par millions en Europe et en Amérique du Nord (avec des taux de victimisation globaux de 5 à 10 % de la population adulte victime d'un cybercrime ou d'une cyberfraude chaque année dans les pays développés).

À titre d'exemple, les ressources policières consacrées aux crimes économiques au Royaume-Uni étaient de 0,8 % des effectifs en 2018, alors que les cyberfraudes et autres cybercrimes représentaient 58 % des actes de délinquance subis par la population.⁸⁵

⁸⁵ <https://www.economist.com/britain/2021/11/25/scams-and-fraud-are-criminally-under-policed-in-britain>.

Benoit Dupont en appelle à cet égard d'une part aux dirigeants policiers à trouver des manières plus persuasives de négocier leurs budgets, ou encore de capturer des sources de financement dans les lignes budgétaires relevant des politiques nationales de cybersécurité ; d'autre part à explorer des modèles atypiques de mobilisation des ressources et de partenariat avec des acteurs parapublics ou privés. Sans forcément en faire une recommandation, il cite à ce propos l'exemple des *Cyber-Resilience Centres* régionaux mis sur pied au Royaume-Uni. Offrant en partenariat avec des universités des services à destination des entreprises, leur financement provient de budgets publics, mais aussi de partenaires privés et de frais d'adhésion calculés en fonction de la taille des entreprises et des services obtenus.

3.1.5. Deux pistes de transformation

La dernière partie de l'intervention de Benoit Dupont a été marquée par l'évocation de diverses pistes d'évolution possibles tant du cadrage législatif du rôle de la police que de celui des politiques publiques de lutte contre la délinquance dans des sociétés caractérisées par la révolution numérique.

1. Faire évoluer le cadre législatif

Il a ainsi évoqué l'idée d'aller au-delà de l'enquête, par exemple en permettant à la police d'intervenir directement sur les machines des victimes afin de désinfecter ces dernières des logiciels malveillants qui y sont installés. Mais si une telle approche pourrait permettre des bénéfices à très grande échelle, elle est également susceptible d'engager la responsabilité des services de police en cas de problème causé involontairement à la machine des victimes.

Une autre idée dont il suggère l'exploration est celle de la « *tierce police* ». Selon ce modèle, les organisations policières se voient octroyés des pouvoirs réglementaires. De tels pouvoirs sont destinés à renforcer la prévention de la cybercriminalité, auprès des institutions financières, des opérateurs de télécommunication, ou des prestataires de services internet comme les plateformes de vente en ligne. Concrètement, ils se traduisent par diverses obligations : par exemple celles de déclarer les incidents suspects, d'avertir les victimes potentielles, ou encore de partager les renseignements.

Cela étant, Benoit Dupont souligne un obstacle d'importance : le fait que les organisations policières ne soient pas habituées à raisonner en termes systémiques. Car « *elles s'appuient sur un droit pénal qui individualise chaque affaire, ce qui n'est peut-être plus suffisant dans le nouveau contexte de cybercrime automatisé et industrialisé mondialisé* ».

2. Des politiques publiques plus transversales ?

Un autre registre de pistes concerne les politiques publiques de lutte contre la délinquance. Selon Benoit Dupont, de telles politiques sont traditionnellement sectorielles, visant à lutter contre des formes particulières de délinquance (sécurité urbaine, crime organisé, terrorisme, etc.).

Mais à son sens, la digitalisation des risques est susceptible d'exiger le développement de perspectives transversales en ce qu'elles combinerait « *des approches policières avec des considérations industrielles, réglementaires, éducatives, financières, etc.* ».

De telles approches posent évidemment une question essentielle :

Qui peut et doit piloter de telles politiques, et quel degré de contrainte imposer aux divers acteurs publics, parapublics et privés pour atteindre les objectifs de sécurité visés, et quel doit être le rôle de la police dans cette ingénierie de l'intervention publique ?

En guise de conclusion, Benoit Dupont estime que si de telles pistes de réflexion n'apportent pas de réponses définitives à des problèmes d'une extrême complexité, elles ont le mérite de « *tenter d'imaginer des futurs possibles pour une transformation inévitable du rôle et des fonctions policières dans un monde en flux* ».

3.2. Intervention de Pascal Fléron – Commissaire divisionnaire, direction générale de la police judiciaire

En préambule, il est nécessaire définir ce que l'on entend par « *espace virtuel* ». L'adjectif « *virtuel* » fait généralement référence à un caractère immatériel et, en informatique, est traditionnellement associé aux actions ou informations traitées au moyens d'outils numériques. Dans le contexte de cette réflexion, il faut donc certainement le comprendre comme l'ensemble des activités de police liées à l'exploitation du monde digital, ce qui est bien sûr plus large que l'internet seul.

Les nouveaux espaces virtuels de l'action policière incluent la cybercriminalité au sens large, l'utilisation massive de l'outil technologique dans la société, et donc également par les auteurs d'infractions, une communication globale davantage basée sur les réseaux sociaux ou outils de messagerie, l'omniprésence de l'image, etc.

Tout d'abord, la **cybercriminalité est désormais omniprésente** dans le paysage criminel, et devient un outil performant aux mains des organisations criminelles, voire de certains états, comme en témoigne encore la crise ukrainienne actuelle. Des modes opératoires plus complexes sont mis en œuvre et visent tant le citoyen (p.ex. phishing) que l'entreprise (p.ex. ransomware), ou des cibles dont le fonctionnement est critique pour notre société. Cette criminalité implique un **préjudice considérable** pour les entreprises, les particuliers et la société.

Par ailleurs, l'analyse des dossiers judiciaires témoigne de l'augmentation des enquêtes impliquant une **exploitation de supports ICT**, d'informations digitales parfois en grand volume, ou des médias sociaux. Le rôle du **constat technique** s'est aussi largement accru avec le développement législatif des dernières années.

Nous savons également qu'en raison de l'existence de réseaux souterrains d'échange commercial et criminel (darknet, deepweb), de très nombreuses informations et donc infractions échappent actuellement aux services de police (par exemple dans le cadre du trafic de stupéfiants ou d'armes). C'est également le cas dans le cadre de la préparation des événements d'ordre public.

Enfin, toutes ces dimensions génèrent une quantité d'information phénoménale qu'il devient complexe de gérer.

Une approche efficace et suffisante de ces évolutions est donc indispensable, à la fois pour maîtriser l'impact du cyber sur la société, mais aussi pour garantir à l'avenir la réalisation et l'efficacité des enquêtes pénales, quel que soit le domaine de criminalité.

La virtualisation (plus largement la digitalisation) du terrain d'action policière est d'abord l'affaire de tous. Le champ d'action concret des citoyens s'est déplacé partiellement vers le monde virtuel/digital.

Chaque direction est concernée, tant pour les fonctions de police de base que de police spécialisée. Le profil du policier évolue donc et n'échappera pas à un « upgrade » quant à ses compétences dans le domaine technologique.

Ces évolutions représentent tout d'abord un investissement conséquent : achat d'outils adaptés et coûteux, architecture technique, traitement de volumes d'informations, engagement de personnel spécialisé et développement de l'expertise nécessaire. Ensuite, notre approche doit également pouvoir être évolutive. Ce qui est aujourd'hui complexe et spécialisé ne le sera peut-être plus demain.

Enfin, le monde digital ou virtuel apporte une difficulté supplémentaire : il ne remplace pas le monde dans lequel la police a l'habitude de travailler, il s'y superpose et s'y intègre.

3.2.1. Compétences – moyens et finalité

Face à la révolution digitale, il est donc nécessaire tout d'abord d'améliorer les **compétences globales** de l'ensemble des collaborateurs de la Police Intégrée quant aux nouvelles technologies et aux outils qui leur sont accessibles, notamment pour permettre une attention forte à la **composante cyber/virtuelle** dans les *phénomènes de sécurité classiques*.

Les compétences du policier tendent à s'élargir au fur et à mesure que son environnement se complexifie, mais il est aussi essentiel de conserver les compétences de base liées au cœur de métier. Bien sûr, le monde digital doit désormais faire partie du bagage de tout policier mais l'expérience démontre la nécessité de disposer de spécialistes et d'outils pour aborder le volet technique de ces domaines.

L'investissement dans le monde digital demande des investissements structurels pour être efficace. Il faut donc des budgets identifiés pour garantir ces moyens technologiques. En effet, le travail dans les espaces virtuels demande du temps, des outils et de l'expertise. A l'heure où les budgets sont comptés, la Police Intégrée peut certainement agir sur deux points : les compétences et les outils.

Les possibilités de recherche d'informations varient selon la finalité poursuivie soit en police judiciaire, soit en police administrative. Ceci est tout simplement lié aux motifs et conditions dans lesquels des mesures attentatoires à la vie privée peuvent être validées par le législateur et l'autorité qu'il désigne.

3.2.2. Agilité organisationnelle

D'une part, l'outil « internet » est devenu nécessaire pour tous les policiers. D'autre part, il y a également un besoin d'outils sur mesure pour exploiter certaines dimensions (médias sociaux, établir des liens, ...).

D'autre part, si certains outils de recherche restent abordables, d'autres en revanche demandent un investissement particulièrement conséquent, et une expertise spécifique pour être mis en œuvre.

Dans le domaine digital, il y en a potentiellement pour tout le monde. De la patrouille qui devient virtuelle au craquage d'une messagerie cryptée. Chacun doit s'y investir, mais dans un ensemble cohérent et économiquement tenable.

De surcroît, le terrain virtuel/digital/cyber présente désormais de l'importance pour un grand nombre d'acteurs, tout d'abord au sein des services publics (Sûreté de l'État, Center for cybersecurity Belgium, Défense, Justice, SPF Economie, ...). Au niveau politique, une coordination forte de l'ensemble des actions présenterait certainement une plus-value pour améliorer l'approche, ainsi que pour rationaliser les investissements réalisés.

3.2.3. Évolution normative

Le travail normatif soulève dès lors plusieurs questions : la synchronisation avec les évolutions techniques, la mise en œuvre concrète dans les processus policiers, l'anticipation budgétaire et la dimension éthique (protection des libertés, sécurité des données).

Ce dernier point est également crucial pour notre fonctionnement démocratique. Un développement sans limites de la technologie serait préjudiciable aux principes de notre État de droit, et en particulier à la sécurité publique.

L'implication de la police aux différentes étapes du processus législatif est importante, au titre de conseiller.

La mise en place d'un « radar technologique », comme outil d'anticipation des évolutions techniques, couplée avec une image claire de l'évolution de la dimension criminelle du monde virtuel, constituerait certainement une plus-value pour échanger plus régulièrement avec nos autorités, les sensibiliser aux évolutions nécessaires et mieux préparer les dossiers futurs.

3.2.4. Conclusions

De quoi avons-nous besoin pour mieux prendre en compte ces espaces nouveaux ?

1. D'un concept GPI concerté, définissant clairement le rôle de chacun. La question centrale sera « que considère-t-on encore comme spécialisé ? » Il revient en effet à chaque corps de police d'intégrer les dimensions les moins spécialisées dans ses processus. Il est ensuite de la responsabilité des services spécialisés de fournir un appui qualitatif.
2. D'un cadre normatif fort et évolutif, mais restant au maximum « neutre techniquement », pour s'adapter plus facilement aux évolutions, en laissant une certaine initiative aux services de police.
3. D'un fonctionnement budgétaire adapté et permettant des investissements garantis et plus rapides, ainsi que des partenariats efficaces.
4. De collaborateurs spécialisés, en particulier dans les centres technologiques, recrutés grâce à des profils spécifiques.

L'approche de la direction générale de la police judiciaire devrait se baser sur 3 principes :

1. La fourniture d'un service de haute qualité, au bénéfice de la qualité des procédures. Ce service repose sur des compétences élevées, des outils performants et une R&D ambitieuse, ainsi que la mise en œuvre de processus d'appui ou d'enquête.
2. L'engagement par rapport à une offre de service cohérente, équivalente et concertée.
3. La concentration des investissements technologiques dans des centres ad hoc, situés au sein des 14 PJF déconcentrées et de DJSOC, pour des raisons d'efficacité (expertise) et d'efficience (coût).

3.3. Intervention de Christophe Cleeren – Zone de Police Nissan (Ans-Saint-Nicolas)

3.3.1. Introduction

Dans un monde où, petit à petit, tout est digitalisé, virtualisé et sécurisé, la police n'a pas d'autres choix que de s'inscrire également dans une ère numérique.

L'enjeu est double. D'une part, grâce à cette évolution technologique, renforcer sa légitimité dans une société où elle joue un rôle fondamental pour faire respecter les valeurs démocratiques. D'autre part, répondre à l'évolution des menaces, protéger les citoyens et les servir face à de nouveaux défis sécuritaires virtuels, impactant le quotidien de tout un chacun.

Face à cette pression, deux urgences semblent apparaître pour la police. Tout d'abord, rencontrer tous les citoyens dans leur quotidien aussi bien réel que digital, s'adapter aux problèmes de chacun et n'oublier personne. Ensuite, développer une culture de l'innovation technologique dans un contexte normatif étriqué et un cadre budgétaire très limité.

Par la présente contribution, je vais donc réagir à différents enjeux majeurs mis en évidence par le groupe de travail au travers du projet de mise en œuvre de guichets d'accueil virtuel au sein de la Zone de Police Nissan (Ans/Saint-Nicolas).

3.3.2. Guichet d'accueil virtuel : de quoi parlons-nous ?

Il s'agit d'une interface permettant de mettre en contact, par écrans interposés, un citoyen et un policier se trouvant en des lieux différents.

Le citoyen se rend dans un guichet installé dans un lieu accessible au public, considéré comme « site stratégique » : une antenne de police, une administration, une bibliothèque, etc.

Après avoir reçu un ticket à la borne d'enregistrement, et une fois son numéro arrivé, il est invité à pénétrer dans le guichet. Comme vous le comprendrez, ce service est offert sans rendez-vous mais pas sans délai, une durée d'attente acceptable doit être concédée.

La personne prend donc place dans une pièce équipée d'un écran tridimensionnel et est mise en contact direct avec un policier situé au poste de police central.

Après s'être fait connaître le motif de la visite, le policier invite le justiciable à introduire dans l'outil informatique sa carte d'identité.⁸⁶ Le collaborateur, après avoir identifié la personne électroniquement, est alors en mesure de répondre à ses doléances : la renseigner sur une procédure à suivre, lui fournir un conseil en matière de prévention, l'orienter vers un service adéquat ou encore prendre sa plainte.⁸⁷

Insistons sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une simple visioconférence. La conversation est naturelle et personnelle grâce à l'image tridimensionnelle qui permet un contact visuel très réaliste.

3.3.3. Cadre légal

La nouvelle loi sur la sécurité privée de 2017⁸⁸, appelée communément « Loi Jambon », révolutionne notre système organisationnel policier, en permettant aux entreprises de gardiennage privées d'apporter leur soutien par la fourniture de moyens technologiques mais aussi de l'expertise y afférente.

C'est dans cette nouvelle philosophie qu'est proposé, en 2017, le Contrat-cadre national pour les services de police.⁸⁹ Cette centrale d'achat offre à toute la Police Intégrée un ensemble extrêmement complet de solutions de sécurité qui vont de simples applications logistiques aux drones, en passant par les caméras mobiles, les radios Astrid, les armoires intelligentes, ... et le guichet virtuel.

Ce marché offre une réelle facilité aux unités de police qui peuvent y faire leur shopping, sans devoir passer par la procédure d'appel d'offres et la rédaction d'un cahier de charges.

⁸⁶ Question n° 3887 de M. le député Philippe Goffin du 21 février 2019 au ministre de la Sécurité et de l'Intérieur (DO201820196775).

⁸⁷ *Ibidem*.

⁸⁸ Loi du 2 octobre 2017 sur la sécurité privée et particulière (M.B. 31/10/2017) et l'A.R. du 2 septembre 2018 déterminant les moyens techniques que les entreprises de gardiennage peuvent mettre à la disposition de tiers (exécution de l'art. 3,12° de la loi précitée).

⁸⁹ Centrale d'achat LPA/2017/295, initié par la zone de police d'Anvers.

Besoins des services de police en matière d'accueil

La circulaire PLP 10⁹⁰ édictée en 2001 stipule que chaque Zone de Police pluricommunale⁹¹ est tenue de prévoir un point d'accueil dans chacune des communes de son territoire. Il s'agit principalement de pouvoir accueillir physiquement les citoyens dans les différents postes pendant « *un nombre significatif d'heures par semaine* ».

Dans la pratique, les grandes zones monocommunes du Royaume (ZP Anvers, ZP Liège, ZP Gand, ZP Charleroi) déploient également de nombreux postes décentralisés sur leur territoire.

Quant aux unités de 1^{ère} ligne de la Police Fédérale, elles disposent également de points d'accueil et de contact sur leurs terrains d'action (aéroports, grandes gares, postes de circulation, etc.).

Dans un contexte de rationalisation et de récupération des capacités policières d'une part, de réduction des tâches administratives d'autre part, la solution des guichets d'accueil virtuel apparaît comme une réelle opportunité pour les services de police.

Ajoutons à cela les impératifs de sécurité des infrastructures érigés par la circulaire GPI 91⁹² et les coûts de mise à niveau des commissariats qui en découlent, l'avantage potentiel apparaît encore plus distinctement.

3.3.4. L'exemple de la ZP Nissan : contextualisation

La Zone de Police Ans/Saint-Nicolas (Nissan) a emboité le pas à la Zone de Police Carma (Province du Limbourg), pionnière en Belgique, en faisant l'acquisition de deux guichets d'accueil, qu'elle a choisi d'installer dans les deux administrations communales de son territoire.

La réflexion sur le sujet a été initiée, en novembre 2019, dans le cadre du dossier de la construction d'un nouvel hôtel de police centralisé. Cette nouvelle infrastructure bâtie au centre d'un territoire zonal de 32 km² avait, dans l'ambition du chef de corps, l'objectif de réunir tous les membres du personnel en un seul bâtiment.

⁹⁰ Circulaire PLP 10 du 09/10/2001 concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la Police Locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population (M.B. 16/10/2001).

⁹¹ La même obligation existe également pour les zones de police monocommunes.

⁹² Circulaire ministérielle GPI 91 relatives aux « Normes minimales de sécurisation des accueils » (M.B. 12/06/2019).

Après avoir franchi quelques écueils politiques, le Conseil de Police a finalement adhéré au Contrat-cadre national le 25/01/2021.

Le 1^{er} guichet a été installé et mis en fonctionnement à Ans au mois de novembre 2021. Le second guichet situé à l'administration de Saint-Nicolas sera mis en fonction le 16 novembre 2022, date d'ouverture au public de l'hôtel de police centralisé.

3.3.5. **Enjeu n° 1 : importance de l'implication au départ d'un projet et de la communication lors de sa mise en œuvre**

Dans le cas qui nous occupe, l'initiative d'investiguer cette solution technologique est revenue au chef de corps. Soucieux d'inscrire la Zone de Police dans une perspective de développement en lien avec l'évolution sociétale, M. le commissaire divisionnaire Dekens a érigé l'innovation comme thème stratégique dans sa lettre de mission. Ainsi a-t-il considéré que :

Pour augmenter son efficacité, la Zone de Police devra se tourner vers une digitalisation d'un certain nombre de ses opérations et vers l'automatisation de tâches récurrentes. Les nouvelles technologies doivent permettre d'automatiser un certain nombre de tâches administratives et de simplifier le travail policier de terrain.⁹³

C'est dans ce cadre qu'un objectif spécifique visant à « *acquérir, former à utiliser, et utiliser des outils d'assistance opérationnels* » a été formulé.

Le guichet d'accueil rencontrait, outre ce critère d'assistance opérationnelle, l'avantage indéniable d'éviter la création de postes d'accueil physique déconcentrés, et par conséquent de dispenser la Zone de dépenses conséquentes pour la remise en conformité de ces antennes au sens de la GPI 91.

1. Implication du collège de police

Au premier abord, l'idée de substituer la présence physique de policiers par une solution axée sur de nouvelles formes de télécommunications n'a pas été accueillie avec un grand enthousiasme par le collège de police. La Police Locale, fer de lance de la sécurité au niveau territorial, constitue un outil politique puissant pour les autorités. Le contact entre le policier et le citoyen

⁹³ Lettre de mission 2019 - 2024, Christophe Dekens, chef de corps de la ZP Nissan.

demeure, dans l'inconscient collectif, une condition indispensable de mise en œuvre de la police de proximité.

Il a donc fallu démontrer au collège que cette solution nouvelle permettrait non seulement d'offrir un service d'accueil de qualité équivalente, adapté à tous les publics, mais aussi de gagner de la capacité qui serait ensuite réinvestie sur le terrain.

2. Implication des partenaires policiers

Figurant dans le catalogue des moyens techniques disponibles, le guichet virtuel n'en demeure pas moins une solution externe, non intégrée. En effet, pour rencontrer leurs besoins opérationnels, les corps de Police Locale n'hésitent pas à se tourner vers le secteur privé, très attentif à ce que cette niche émergente est susceptible de lui offrir.

Dans ce contexte, il convient évidemment d'impliquer immédiatement la direction de l'information policière et des moyens ICT qui a pour mission de développer la stratégie IT de la Police Intégrée mais aussi de répondre aux dernières évolutions et proposer de nouveaux produits. Dans le cadre de notre projet, DRI a dû solutionner des problèmes techniques liés à la connexion des imprimantes placées dans des infrastructures non policières.

Par ailleurs, cette nouvelle offre de service dans le cadre de la fonctionnalité « accueil » modifie le processus. Il était important de communiquer de manière circonstanciée sur les modalités de cette nouvelle forme d'accueil (accessibilité, horaires, nature de l'offre...) au centre de communication (CIC) de la Province de Liège et aux zones de police limitrophes.

3. Implication des partenaires non policiers

Les guichets étant implantés dans des infrastructures non policières – pour l'un des deux, sans présence policière –, il était essentiel d'associer correctement le personnel administratif communal en charge de l'accueil des citoyens. Leur rôle s'avère *in fine* absolument essentiel, que ce soit pour guider correctement les bénéficiaires de service, les assister en cas de besoin, signaler des problèmes techniques ou incidents, alerter nos services en cas d'allongement de délai de prise en charge, etc. ...

Par ailleurs, le guichet virtuel a pour fonction principale l'exécution de tâches de police judiciaire, en l'occurrence la prise de plaintes pénales. L'accord de principe du parquet du procureur du Roi s'avère donc opportun,

que ce soit pour fixer le cadre d'utilisation de cet outil mais également pour répondre à d'éventuelles questions de droit.

4. Implication des membres du personnel

La transformation numérique impacte naturellement les collaborateurs de la Police Intégrée et la manière dont ils doivent (devraient) être accompagnés. Un certain nombre de risques sont renforcés, de nouvelles menaces émergent et des opportunités se créent.

1. Résistances au changement et polarisation

Les résistances émanant de collaborateurs, réfractaires par principe aux outils digitaux, semblent se réduire au fil des ans, eu égard au mouvement sociétal qui s'impose à nous. Toutefois, l'accélération du processus, caractérisé notamment par la multiplication significative de nouveaux outils digitaux au sein de l'organisation professionnelle⁹⁴, est de nature à créer certaines réticences.

Pour limiter ce risque, nous avons fait choix de désigner comme « ambassadeur » de cette nouvelle pratique policière un premier inspecteur expérimenté, en charge de l'accueil. Son implication depuis le début du projet lui a conféré une certaine aisance et lui a permis, à un certain degré, de convaincre une partie du personnel de prime abord hostile à cette solution sans contact physique.

2. Le développement des compétences

L'approche traditionnellement développée au sein des services de police, reposant sur une formation de base solide et complétée vaille que vaille par une formation continuée relativement pauvre, ne s'avère plus adaptée au contexte digital.

En effet, le manque de flexibilité caractérisant notre mode de formation policière (Arrêté royal relatif aux formations de base, dossiers d'agrément, ...) constitue un frein au développement des compétences digitales.

Une formation interne structurée a été mise sur pied, une procédure a été écrite et le plan de formation a été adapté.

⁹⁴ A l'heure d'écrire ces lignes, plus de 500 projets sont en cours de développement. En quelques années, de nouveaux produits sont venus se greffer au PORTAL national : Pacos, Focus, I+Belgium, Tank, AMS, Dolsis, FTF, etc. Sans compter le nombre d'applications plus spécifiques à l'un ou l'autre service, direction ou fonctionnalité.

3. Bien-être du personnel et sécurité

La transformation digitale d'une organisation ne se limite pas à optimiser les tâches et les processus. Elle doit intégrer le facteur humain et tenir évidemment compte, outre l'acquisition des compétences, du bien-être, de la motivation et du niveau d'engagement des collaborateurs.

De plus, le volet bien-être ne peut être dissocié de celui de la sécurité des membres du personnel. Les évolutions technologiques contribuent à satisfaire les attentes bien légitimes des policiers quant à la protection de leur intégrité physique. La recherche d'équilibre entre ce besoin de sécurité et l'accessibilité des services de police demeure un exercice complexe.

Le guichet virtuel offre des avantages évidents sur ces deux aspects (moins de déplacements, absence de confrontation physique, ...) mais est également susceptible de créer, pour certains, une certaine forme de malaise. Il s'agit de sonder régulièrement le personnel sur son rapport à l'innovation proposée car « *la transformation des modes de travail implique de nouveaux enjeux à inclure dans les stratégies de digitalisation, telles que le développement des collaborateurs, la stimulation de leur motivation et de leur engagement et l'attention portée à leurs besoins* ». ⁹⁵

3.3.6. Enjeu n° 2 : la question des moyens

Comme expliqué précédemment, la rationalisation des moyens a constitué un argument de poids dans la prise de décision finale. En effet, dans le contexte de la centralisation des services de la police au sein d'un bâtiment situé à la frontière des deux communes de la zone de police, il était primordial, dans le chef des autorités communales, de maintenir un lien effectif entre leurs entités respectives et la Police Locale.

Le maintien de postes décentralisés au sein des administrations communales a été étudié. Le coût de travaux de mise en conformité de ces infrastructures aux normes de la GPI 91 ont été évalués à environ 120.000 € par poste, soit un investissement total de 240.000 €. ⁹⁶ À cela devait s'ajouter le coût en personnel, considérant que l'accueil de citoyens nécessite la

⁹⁵ <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1497025-la-transformation-digitale-centree-sur-le-collaborateur-moteur-d-une-nouvelle-croissance-et-culture-d-entreprise>.

⁹⁶ Devis établi en août 2020, prix TVAC.

présence permanente d'au moins deux membres du cadre opérationnel.⁹⁷ De facto, 4 ETP devraient être consacrés pour les deux postes⁹⁸ décentralisés.

La solution de guichet virtuel proposée par le Contrat-cadre pour les services de police présentait un avantage financier indéniable. Le système tel que prévu pour notre zone de police comprend un back office et deux front offices, pour un coût d'installation d'environ 105.000 € TVAC. A cela s'ajoute une redevance annuelle de 32.000 €. Un seul policier suffit pour assurer la prise en charge de citoyens dans nos deux guichets.⁹⁹

Le ratio penche donc clairement pour le système virtuel, développé et proposé par le secteur privé. Mais restons tout de même critique. Si l'externalisation croissante des services, notamment digitaux, apporte aux zones de police une certaine souplesse de fonctionnement, elle crée aussi de nouveaux risques :

- Premièrement, le coût global. En effet, la révolution technologique dans laquelle nous nous inscrivons crée une explosion des besoins. La somme de tous les services externalisés auxquels les zones de police font appel affecte les budgets de fonctionnement et fait peser une menace sur l'équilibre des finances publiques. On peut notamment penser aux frais de maintenance des outils technologiques qui vont continuer à s'additionner dans le futur.
- Deuxièmement, une hétérogénéité dans les services offerts aux citoyens. Toutes les entités publiques actives dans un même secteur, au sein du même territoire national, ne disposent pas des mêmes moyens de fonctionnement. Les finances des différentes régions, communautés, provinces, communes, zones de secours, ... et zones de police ne sont guère identiques. Les entités les plus riches peuvent déjà se payer les services de sociétés privées et avancer sur la voie de la transition technologique. Les moins bien loties ne peuvent pas nécessairement se le permettre.
- Troisièmement, une forme de dépendance aux sociétés privées. L'acquisition de services et outils technologiques développés par les entreprises privées, dont la viabilité n'est jamais réellement garantie, génère naturellement une forme d'incertitude. Nous l'avons notamment vécu au sein de

⁹⁷ Mesure organisationnelle exigée par les syndicats en vue d'assurer la sécurité des membres du personnel.

⁹⁸ Un inspecteur coûte en moyenne 75.000 €/année. Les accueils décentralisés nécessiteraient donc 300.000 €/an.

⁹⁹ Au sein de la ZP Carma, un inspecteur gère jusqu'à 5 bornes d'accueil virtuel.

la Police Intégrée dans le cadre du renouvellement de contrats de consultation au sein de DRI.

- Quatrièmement, les besoins supplémentaires en personnel IT. En effet, tous les corps de Police Locale du Royaume font le même constat. Leur service informatique a substantiellement augmenté au cours des dix dernières années. Les nécessités de disposer d'un personnel compétent, capable de conjuguer les systèmes externes (prise de rendez-vous, occupation de voie publique, ANPR, bodycam, gestion des horaires, gestion logistique, etc.) aux applications policières, apparaît aujourd'hui comme étant un facteur critique de succès.

Il est donc nécessaire de prendre en compte ces différents risques et de les gérer au mieux car le recours aux entreprises spécialisées dans les nouvelles technologies se poursuivra dans le futur.

3.3.7. Évolutions possibles

A moyen terme, l'extension des guichets virtuels au secteur de la justice serait susceptible de générer des gains importants, notamment en matière de transfèrement de détenus. La comparution devant certaines juridictions pourrait être envisagée, moyennant l'adaptation du cadre légal.

A plus long terme, je vous invite à laisser libre cours à votre imagination. Des salles d'audition ou d'audience implantées dans le Metaverse verront peut-être le jour. Le citoyen pourrait entrer en contact avec les services de police de chez lui, au moyen de son casque de réalité augmentée. Le futur n'est peut-être pas si loin...

3.4. Résumé des échanges dans la salle lors de la table ronde

Après l'exposé des enjeux dégagés lors de la MAG et les positionnements des intervenants sur ces thématiques, les personnes présentes lors de la table ronde ont pu réagir aux idées et concepts développés.

La première remarque porte sur la question de la formation. L'impression qui se dégage est l'immobilisme des programmes de formations de base de la police et le temps de retard constaté et regretté par les participants. Comment expliquer cette difficulté de faire évoluer rapidement cette formation de base ? Certaines zones pilotes ont développé une expertise, dans quel cadre, quelles leçons peut-on en tirer ? Il semble que l'innovation policière

part de successions de projets pilotes. Est-on condamné à mettre en œuvre des projets pilotes, existe-t-il des personnes chargées de mener ces projets pilotes ?

La DGJ n'est pas seule dans ce processus de formation et cela appelle d'autres partenaires. Pour la formation de base, et plus spécifiquement pour la formation en recherche sur internet, d'autres pays européens l'ont déjà intégrée à la formation de base. C'est également le cas pour les formations continuées et spécialisées. Le trajet de formation en Belgique est complexe.

Mettre en place une formation par des partenaires externes qui apporteraient leur plus-value est une piste de solution mais demande des investissements budgétaires. Dans la structure même de la formation de base, il faut pouvoir réagir plus vite aux évolutions.

Il faut admettre qu'avec la durée de la formation de base, ajouter de la matière est impossible. La Ministre parlait de 3 ans de formation qui impliquerait un niveau bachelier. Ajouter de la matière sans augmenter la durée de formation est mission impossible. Il faut privilégier le travail de terrain. Le centre de technologie est au centre des préoccupations des DCA (vision 2024) et Directeurs Coordinateurs (DirCo). Lors d'un séminaire stratégique destiné à réfléchir à l'avenir des DCA, il est ressorti que la priorité n°1 est de développer l'intelligence. Les DirCo en sont conscients mais il faut réfléchir à de nouvelles connaissances à acquérir par le personnel en place. La police n'a pas les moyens financiers d'attirer les personnes ad hoc. Le défi de demain est la notion de *data manager*. Il faut des gens qui sachent exploiter les outils. Il faudra tenter les recrutements en externe mais ils seront difficiles à garder.

La salle souligne la pertinence des propos du professeur Dupont, persuadé que nous allons vers une intégration complète réel-virtuel. La police ne peut plus faire de la gestion négociée de l'espace public sans avoir un œil sur les réseaux sociaux. Le même constat est valable pour les agents de quartier qui doivent effectuer une veille des réseaux sociaux pour être au courant de choses. Ils doivent être sur le terrain physiquement mais également virtuellement. Le code pénal ne suit malheureusement pas. Il semble évident que la police est en inadéquation, ... Le « système » est à deux vitesses... Il punit plus fort des violences contre les personnes que les escroqueries, surtout lorsqu'une dimension internationale est présente. Une révolution devra être menée pour pouvoir suivre la nouvelle réalité sociologique.

L'organisation policière n'ose pas passer le cap d'investir dans des compétences particulières pour les aspirants. Il faut peut-être faire un cahier des charges pour les besoins et une uniformité dans l'ensemble de la police belge. Le contenu des cursus académiques évolue en fonction des besoins, pourquoi pas le faire à la police ? La police devrait aussi pouvoir évoluer et intégrer des spécialisations pour ne pas être en décalage avec la société extérieure. Il faut pouvoir rattraper le niveau des cybercriminels.

La formation continuée en interne est également importante. Il y a un grand *turnover* dans certains services et des spécialisations se perdent. Il n'y a plus de coaching des nouveaux par des anciens. La valorisation des talents n'existe plus, le mentorat n'est pas effectif, pas de prise remise. Il faudrait savoir comment combler les carences au sein des services eux-mêmes. Un service peut être détruit par ce manque de passage des compétences en interne. Les formations régionales et fédérales ne peuvent pas répondre à cela. Il faut prévoir les fuites des personnes compétentes.

L'idée de référent en police locale existe mais ceux-ci n'ont aucun statut. On peut être un pilier dans certaines spécialisations mais sans statut. Or, en ayant un statut, il peut former, aller dans les écoles, prendre en charge certaines victimes problématiques, faire des audits, des contrôles, être le lien entre les problématiques, ... il faut pouvoir informer le public. « *Si on a de l'information, on va gagner une guerre* ».

La réflexion peut également porter sur la polyvalence que doivent avoir les policiers dans certaines unités de plus petite taille. Il existe des référents, des ambassadeurs, qui détiennent une certaine expertise qui veulent encore plus de compétences pour faire encore mieux leurs preuves. Mais selon les tailles des zones, il est impossible de pouvoir désigner des personnes différentes pour chaque matière spécifique.

Une réflexion sur la formation à géométrie variable en fonction des profils mérite d'être menée. Il y a un mythe de la polyvalence, on forme tout le monde de la même façon mais les métiers sont très différents (quartier, police de la route, etc.). Il faut un juste milieu entre le temps actuel de formation saturé et il faut une approche modulaire de la formation de base et une évolution en fonction des métiers. C'est une piste actuellement étudiée pour certains INPP spécialisés. En ce qui concerne la certification, on va évoluer pour certains aspects techniques du métier devant les tribunaux, à une exigence de certification pour certains actes. Il existe des évolutions et discussions au niveau européen pour aller vers une certaine certification qui

garantit la qualité. Il faut intégrer cette réflexion dans la formation modulaire.

Une formation de base par bloc semble intéressante mais les délais ne doivent pas être trop longs car actuellement il faut déjà anticiper les besoins avec 2 ans d'avance ; si la formation dure 3 ans, cela va être compliqué.

Si une majorité des policiers qui entrent en formation connaissent leur fonction future, on peut penser à des modules spécifiques (quartier, informatique, etc.). Dans les zones de petite ampleur, on parle de polyvalence nuancée. Cette intervention met en lumière que le service offert à la population n'est pas exactement identique selon la taille de la zone de police. Même si les intentions sont louables, les zones de police n'ont pas la possibilité de former des spécialistes.

La création de centres d'expertises constitue à nouveau une piste de solution. Il pourrait s'agir d'une nouvelle direction générale qui pourrait exister au profit de l'ensemble des unités de la Police Intégrée. Pourquoi ne pas outsourcer également ? Investir dans la formation des membres constitue un risque de voir partir les meilleurs éléments une fois qu'ils sont formés. D'où la nécessité également de bien délimiter les besoins et les attentes afin de savoir ce que les zones de police vont pouvoir offrir comme service. Il risque donc d'y avoir une zone vide dans laquelle personne ne le fait, plus personne ne gère.

L'*outsourcing* reste une solution. Beaucoup de membres du personnel demandent des formations, sont formés puis quittent la zone. Une direction cyber pourrait prendre une partie de la charge de travail que les zones de police ne savent plus prendre et que la Police Fédérale ne sait pas prendre non plus.

Cyberaid est une plateforme qui aide beaucoup les policiers. Elle répond à 2 problèmes : la formation et le turnover car même si on est nouvel enquêteur sans formation planifiée, on peut se débrouiller seul. Il faudrait développer ce type d'outil en ligne.

Il est important d'exprimer ses besoins pour pouvoir faire évoluer l'outil. La criminalité technologique évolue, ce qui exige des efforts pour ne pas perdre la main sur cette criminalité qui impacte le citoyen. Quand on fait ça, on ne fait pas autre chose, certains dossiers ne sont donc plus traités ou pas correctement. On est parfois coincé entre les moyens considérables demandés par l'évolution et les moyens dont nous disposons et qui n'ont pas évolué. Le

métier de l'enquête a fortement évolué car des législations se sont ajoutées, les outils technologiques évoluent, etc. Avec la même capacité, il faut en faire plus.

La criminalité évolue rapidement avec cette réalité technologique, il est compréhensible que les zones de police aient l'impression que l'investissement en matière cyber se fait au détriment d'autres choses. Cette dimension est connue, prise en compte et relayée par le CG. Les RCCU se sont développés (de 40 MP en 2001 à +-300 à ce jour) mais uniquement financés en interne (par de capacités supplémentaires allouées). Néanmoins, la charge de travail a augmenté proportionnellement.

Les moyens viennent du politique. Nos moyens propres sont limités. On travaille donc au cas par cas ; il serait intéressant de faire du lobbying plus large par rapport à cette intégration virtualisation pour les spécialistes versus digitalisation pour les policiers de terrain. Les politiques s'arrêtent à la protection de la vie privée sans se rendre compte des impacts que cela a sur la cybercriminalité. Le politique n'est pas assez conscientisé par le fait que c'est la guerre de demain.

Le politique a une représentation biaisée des moyens des services de police, de la cybercriminalité et du monde de la magistrature. La justice est encore plus arriérée que nous au niveau informatique. Il y a un décalage. Mais le décalage est plutôt sur l'exécution de nos missions. Lorsque des magistrats viennent en stage dans les polices locales, ils se rendent compte de la réalité policière. Malheureusement, des magistrats plus âgés demandent des exécutions pures et dures sans se poser de question alors que la police ne dispose pas des moyens et des expertises. Il faut dès lors une stratégie commune pour que la police puisse répondre aux demandes des magistrats mais dans la limite de ce qu'il est possible de réaliser.

Le diagnostic est diversifié et on a tendance à se tourner vers la formation mais d'autres sujets sont incontournables lorsqu'on se demande ce que doit être la police de demain.

4. En guise de conclusion¹⁰⁰

S'il est une idée évoquée tant dans la MAG que par les intervenants à la table ronde, c'est bien celle que la superposition des mondes réel et numérique constitue une réalité qui doit être intégrée et développée au sein de la Police Intégrée.

Il serait dès lors recommandé, sur base d'un cadastre des métiers policiers, de voir dans chaque cœur de métier comment le numérique affecte les tâches de chaque policier.

Pour ce faire, il est notamment important de prendre en compte la diversité des réalités constituant la cybercriminalité, par exemple les trois registres qu'elle est susceptible de prendre en fonction du rôle qu'y joue le numérique. Comme le propose Wall, une technologie numérique est susceptible d'assister une forme classique de criminalité (« cyber-assisted crime ») ; de lui donner une ampleur nouvelle (« cyber-enabled crime »), voire de constituer véritablement une nouvelle forme de criminalité (« cyber-dependent crime ») (Wall, 2007). Chacun de ces registres est susceptible d'avoir un impact différent sur divers métiers de la police, et donc de s'accompagner d'exigences spécifiques.

Au gré du parcours de réflexion réalisé, il est apparu à plusieurs reprises essentiel que soit entamé un chantier de réflexion assumant le caractère transversal du numérique dans le quotidien des métiers policiers. Un tel chantier devra envisager plusieurs aspects.

En amont, afin d'inscrire la Police Intégrée dans les évolutions sociétales, un cadre conceptuel commun et cohérent pour la Police Intégrée devrait être défini et accepté par les différentes composantes policières. Il s'agirait à cette occasion de définir les différents concepts utilisés : virtuel / numérique et cybercriminalité. Les intervenants ont déjà proposé des pistes de définitions. Le monde académique en possède également. Il sera important, une fois les concepts définis, de délimiter leur opérationnalisation au sein du monde policier.

Dans un tel cadre, il s'agirait par exemple, en matière de formation, sur base de la reconnaissance et de l'analyse de l'impact du numérique sur les métiers policiers, de prévoir une formation destinée à chaque métier de la police. À chaque niveau de compétence demandé, devrait idéalement correspondre

¹⁰⁰ Francesca Firenze, Frédéric Malet et Carrol Tange.

une formation ad hoc. Les formations s'intégreraient dans un trajet de formation cohérent qui tenterait d'impacter le moins possible l'opérationnalité du cadre tant en matière de disponibilité (investissement en formation) que de mobilité des policiers (*turnover* et évolutions de carrière)

De plus, et sans que cela soit spécifique aux espaces virtuels, la mise en œuvre des objectifs définis aurait à se faire dans la chaîne de sécurité avec les partenaires (législateur, autorités administrative et judiciaire), et ce afin de surmonter divers obstacles classiques, parmi lesquels a notamment été pointée la trop grande rigidité budgétaire. Cela étant, si de telles difficultés sont classiques, il a toutefois été relevé que la thématique semble les exacerber en raison de son évolution rapide et constante.

A cet égard, il a été souligné qu'une réflexion sur l'évolution du cadre législatif devrait s'opérer tant au niveau de son contenu que de son rythme. Une approche politique transversale dans les différents secteurs de la vie sociale serait ainsi non seulement nécessaire pour le fonctionnement de la chaîne de sécurité, mais il faudrait également veiller à assurer un équilibre constamment renouvelé entre un cadre soutenant l'action et délimitant l'action. Mais si le cadre doit rendre possible l'intervention policière tout en garantissant les droits et libertés fondamentales de chaque citoyen, le rythme des adaptations nécessaires pose la question de savoir comment adapter un cadre légal à une société en constante évolution sans tomber dans l'insécurité juridique. Il pourrait alors être salutaire de relativiser le caractère novateur pour la société de certaines innovations techniques, en particulier numériques. Car le numérique pourrait bien n'être parfois qu'un moyen nouveau d'être confronté à un problème déjà existant ; comme nous invite à penser par exemple le cas de figure du harcèlement oral dans le Metaverse.

5. Sources

- Wall, David, *Cybercrime : the transformation of crime in the information age*, Cambridge Polity Press, 2007.

Les « nouveaux » et « anciens » métiers de la police¹⁰¹

1. Introduction¹⁰²

Force est de constater que l'organisation policière doit continuellement s'ajuster aux perpétuels changements de son environnement, qu'ils soient notamment liés aux rapides et profondes transformations technologiques et sociales, à l'intensification de l'usage d'internet et à la mondialisation des situations qui nous préoccupent. Certaines de ces évolutions impactent indéniablement nos pratiques professionnelles, modifient en soi les métiers de la police. Nous ne parlons pas du métier de policier, mais nous faisons le choix du pluriel pour évoquer les métiers de la police, considérant qu'il n'existe pas uniquement un métier de policier.

Un récent rapport de recherche sur l'avenir du travail policier rédigé par cinq chercheurs¹⁰³, tous issus du Centre international de criminologie comparée de l'Université de Montréal, met en évidence cinq tendances émergentes prioritaires qui impactent le travail policier : la radicalisation, l'avènement d'une cybercriminalité de masse, les nouvelles contraintes procédurales du travail policier, l'explosion des médias sociaux et la nouvelle visibilité policière qu'elle induit, et l'automatisation du travail policier par les algorithmes. Ce rapport présente donc de manière assez précise quelques facteurs importants influençant les métiers de la police.

Comme vous le savez, les métiers de la police suscitent énormément d'intérêt, les représentations abondent dans la presse d'information et les œuvres cinématographiques. Il s'agit également de métiers fortement encadrés par

¹⁰¹ Thierry Dierick, Séverine Gustin, Luce Molitor, Antoine Pirenne, Geneviève Purnode, Jean-Michel Paquay et Sybille Smeets.

¹⁰² Par Thierry Dierick.

¹⁰³ Benoît Dupont, Anthony Amicelle, Rémi Boivin, Francis Fortin et Samuel Tanner, 2021.

une prolifération de dispositions, faisant l'objet de nombreux contrôles et soumis à une forte pression liée à la volonté d'en augmenter la productivité.

Bref, les métiers de la police sont donc complexes, diversifiés et sujets à de nombreuses transformations. Il est donc intéressant de s'y pencher.

2. L'analyse en groupe : synthèse des enjeux des « nouveaux » et « anciens » métiers de la police¹⁰⁴

2.1. Introduction : les objets de l'analyse

L'objectif de la méthode d'analyse en groupe (MAG) a été de mettre en évidence *l'actualité des enjeux entourant les nouveaux et les anciens métiers de la police*. Ces enjeux ont été soulevés par dix-huit participants et participantes lors des deux analyses en groupe différentes. Ces acteurs¹⁰⁵ appartenant tous à la police ont contribué au titre de leur expérience professionnelle et ont été accompagnés par des chercheurs.¹⁰⁶

Par « nouveaux » métiers, nous entendons les métiers « inédits », qui ont été créés depuis la réforme des services de polices ou ont été reconfigurés à cette occasion. Le qualificatif de « nouveau » doit donc être relativisé, mais il permet de nous interroger sur les *difficultés pour ces nouveaux métiers (et les nouveaux personnels qui y sont attachés) de trouver leur(s) place(s) dans un espace professionnel traditionnel*, souvent marqué par une certaine inertie des pratiques et des résistances aux changements, et encore très largement défini artificiellement autour de deux grands axes du travail policier opérationnel : celui du travail judiciaire et celui de l'ordre public. Dans ce cadre, nous avons aussi posé l'hypothèse que *la question des relations* entre des personnels civils (membres du cadre logistique et administratif/CALogs), en particulier des personnels civils « experts », et des personnels policiers (« opérationnels » ou « gestionnaires ») allait faire partie des enjeux soulevés. Cela n'a pas été le cas. Plus concrètement, huit des dix personnes sélectionnées ont participé à

¹⁰⁴ Par Luce Molitor et Sybille Smeets.

¹⁰⁵ Pour ne pas alourdir le texte, nous avons fait le choix de ne pas systématiquement utiliser l'écriture inclusive dans la suite du texte. Tous les termes désignant les fonctions ou qualités visent donc aussi bien les hommes que les femmes.

¹⁰⁶ En plus des deux auteures de cette contribution, Carrol Tange, chercheur à l'INCC, a accepté d'animer les premières journées des deux MAG. Nous l'en remercions chaleureusement.

cette MAG : quatre CALogs (toutes des femmes) et quatre policiers¹⁰⁷ (tous des hommes). Les métiers représentés ont été ceux de l'analyse stratégique, des laboratoires de police technique et scientifique, des agents de sécurisation, de l'assistance policière aux victimes, de la gestion des caméras de surveillance et des appuis spécialisés aux enquêtes.

Concernant les *métiers « traditionnels » de la police*, il s'est agi cette fois-ci de discuter plus spécifiquement de la *transformation* ou de la *reconfiguration progressive (du contenu) de ces métiers* (missions, tâches, composition, conditions de travail) *sous pression de l'extérieur* (nouvelles attentes, nouvelles tâches, nouveaux partenariats, crises et actualité). Nous avons initialement sélectionné treize participants. Les dix personnes présentes – une femme et neuf hommes – appartenaient toutes au cadre policier et étaient inspecteurs (huit personnes) ou commissaires (deux personnes). Les acteurs présents provenaient des services assurant les fonctionnalités de quartier, de l'intervention, de l'enquête, de la circulation routière et du (grand) maintien de l'ordre public. Pour les trois dernières fonctionnalités, les participants sont tant issus de la Police Fédérale, que des polices locales.

Au terme de ce travail collectif, il a été possible de mettre en évidence une dizaine d'interprétations des enjeux importants pour ces acteurs. Pour plus de facilité, nous avons d'abord regroupé ceux spécifiques aux « nouveaux » (section 2.2.) et aux « anciens » métiers (section 2.3.), pour ensuite revenir sur des enjeux communs (transversaux) (section 2.4.).¹⁰⁸ Au-delà de la description des points de vue soulevés par les MAG, il ne s'agira pas ici de proposer une analyse complète de ces enjeux. Cette analyse plus poussée et nuancée, notamment au regard des enseignements des travaux de recherches en sociologie et en criminologie sur la police, fera en effet l'objet d'une publication de plus grande ampleur, qui sera publiée dans les mois qui viennent et à laquelle nous renvoyons les lecteurs et lectrices de la présente.

2.2. Les enjeux spécifiques des nouveaux métiers de la police

Dans le cadre de l'analyse en groupe avec des acteurs divers de la police, aussi bien civils que policiers, il est rapidement apparu que l'on pouvait distinguer trois grandes catégories d'enjeux soulevés par les acteurs interrogés. D'abord

¹⁰⁷ Un inspecteur principal, deux inspecteurs principaux spécialisés et un commissaire de police.

¹⁰⁸ Afin de faciliter la lecture, nous omettrons dans la suite du texte les guillemets aux qualificatifs « nouveau », « ancien » et « traditionnel » lorsqu'ils s'adressent aux métiers, services, fonctions ou acteurs. Les termes et les expressions *en italique et entre guillemets* constituent des extraits de discours des participants aux MAG.

ce qui constitue pour ces acteurs des *difficultés* et des *obstacles* souvent exogènes à l'exercice de leur métier, en particulier lorsqu'il s'agit de trouver sa place dans des espaces professionnels anciens, ensuite des ressources endogènes sur lesquelles ils peuvent s'appuyer, et, enfin, des tensions potentielles. Ces dernières ont cependant été directement intégrées dans la section 2.4.¹⁰⁹

2.2.1. Les difficultés et les obstacles pour trouver sa place : être connus et être reconnus

Au-delà des questions de faiblesse des moyens disponibles et du manque d'intégration de la police en Belgique – interrogations partagées par les deux groupes de professionnels rencontrés et sur lesquelles nous reviendrons –, la quasi-totalité des participants ont évoqué dans leur récit initial ou lors des réactions au récit finalement choisi par le groupe deux obstacles majeurs, interagissant l'un avec l'autre : d'une part, *la méconnaissance du métier, de la fonction ou du service* et, d'autre part, *la difficulté de reconnaissance de leurs utilités et légitimité* par les autres métiers ou services de la police, que ceux-ci soient traditionnels ou eux-mêmes nouveaux.

La difficulté d'être connu par les autres membres de l'organisation repose concrètement sur deux dimensions : d'une part, le manque de connaissance de l'existence même du service et, d'autre part, les malentendus quant au contenu de la fonction ou du métier. De l'avis même des participants, les raisons qui expliquent ce manque de connaissance tiennent à la fois d'un déficit de « *visibilité* » au sein de l'organisation – qui peut être lié à une absence dans un organigramme ou un mauvais placement dans celui-ci – et d'un manque de définition claire et univoque du métier, de ses missions ou de ses tâches, ce qui fait reposer sur les épaules des acteurs eux-mêmes la construction (parfois complète) du métier ou de la fonction, mais aussi la démonstration de sa légitimité auprès des autres membres de l'organisation.

Concernant ce dernier point, sont ainsi plus concrètement évoqués pêle-mêle (et selon les cas) l'absence d'un cadre normatif spécifique au métier ou aux missions de celui-ci, l'insuffisance de distinction entre ce qui constitue des missions d'appui et des missions opérationnelles, l'inexistence d'un cahier des charges reprenant la définition des tâches initiales au départ des-

¹⁰⁹ Les acteurs de la MAG ont d'ailleurs préféré utiliser le terme de « *points d'accrochage* » plutôt que de tensions, considérant que ceux-ci étaient moins graves ou conflictuels que le terme « *tension* » le suggérait.

quelles construire le métier, l'insuffisance de *process* et de procédures bien établies et informées afin de demander ou d'accorder un appui ou de l'établissement de limites claires par rapport à ces demandes, ou encore la faiblesse de l'offre de formations spécifiques dédiées à ces missions. Dès lors, à cette difficulté *d'être connus* se juxtapose pareillement une difficulté à *être reconnus*, la connaissance étant conçue comme un préalable à la reconnaissance et cette dernière étant nécessaire au maintien de cette connaissance initiale. Dans ce cadre, nos intervenants ont surtout mentionné la difficulté de faire reconnaître leurs valeurs et de définir leur utilité concrète et directe ; en d'autres termes, d'« *être pris au sérieux* ».

Alors que les acteurs de ces nouveaux métiers au sein de la police présentent comme essentiel l'objectif de « *se faire une place* » légitime, visible et reconnue au sein de l'institution, cette double situation – absence de connaissances et faiblesse de la reconnaissance – peut entraîner ces acteurs dans une forme d'insularité, d'autarcie forcée, qui constitue un obstacle majeur à la bonne réalisation du travail quotidien. En effet, si les obstacles ainsi cités sont considérés comme extérieurs au service ou à la fonction, ils marquent clairement une dépendance aux autres pour pouvoir « *bien faire* » le travail en l'alimentant des données et informations nécessaires. En effet, à une exception près, les nouveaux métiers ou les nouvelles fonctions reposent grandement sur leur capacité à interagir avec d'autres acteurs de l'organisation (et parfois avec des acteurs hors de l'organisation ; ce dernier point ayant été cependant rarement évoqué). C'est d'ailleurs dans ces échanges que les acteurs vont puiser les ressources pour remédier aux difficultés rencontrées.

2.2.2. Des ressources « pour faire face »

Les nouveaux professionnels disposent en effet de *ressources*, généralement internes, qui leur permettent de surmonter, avec plus ou moins de bonheur, les obstacles. Ces ressources mobilisées finissent d'ailleurs parfois par devenir des *caractéristiques substantielles* qui façonnent le métier et/ou *essentiels* qui permettent aux acteurs d'exister et de fonctionner dans une organisation complexe marquée par une grande diversité de finalités.

Les principales ressources citées par tous les participants sont celles renvoyant aux *stratégies d'adaptations permanentes et variées*. Ils ont ainsi mentionné le fait qu'ils étaient particulièrement conduits à faire preuve de souplesse, en calquant leurs interventions sur les contraintes opérationnelles

de leurs « *clients* », quitte à sortir du cadre initial de leur « *cahier des charges* »¹¹⁰ et anticiper les besoins. Une intervenante de l'assistance aux victimes a par exemple mentionné la nécessité de « *rentrer dans la poche du patrouilleur* », au sens figuré comme au sens propre (trouver le bon format de brochure pour être facilement transportable, et donc conservé). De manière générale, cet ajustement est, comme le souligne un participant « *un éternel recommencement* », imposant une grande flexibilité mais également une connaissance en temps réel de ces contraintes de « terrain ».

Dans ce cadre les intervenants ont aussi clairement mentionné la nécessité d'être proactif, de ne pas attendre d'être « *saisi* » par d'autres services ou professionnels. La connaissance et la reconnaissance des nouveaux métiers passent de la sorte par une obligation de « *sortir de son trou* » pour « *démarcher de nouveaux clients* » ou à « *aller chercher le travail* ». Il s'agit à la fois de construire des réseaux et des relations interpersonnelles qui permettent « *d'aller se montrer* », mais aussi de faire « *tache d'huile* » auprès des autres (ceux que l'on n'a pas pu rencontrer) et, concomitamment, de « *promouvoir* » ses compétences, d'en « *faire la publicité* », au sens le plus commun du terme. Les échanges entre les intervenants ont ainsi permis de voir ce que chacun faisait dans son domaine à la fois pour faire connaître le métier, la fonction ou le service, et présenter les tâches et avantages concrets, mais aussi pour inciter aux échanges. Une intervenante a ainsi mentionné l'exemple de la préparation d'un cas de « *success story* » alléchante pour convaincre son auditoire.

Cette démarche exige donc un investissement personnel conséquent qui impose à ces professionnels des efforts de négociation : ils doivent mettre en valeur certains pans de leurs fonctions pour s'assurer d'être perçus comme utiles, ajuster leurs pratiques aux attentes de l'opérationnel, ne pas froisser les éventuelles susceptibilités ou provoquer des malentendus et être capables de poser des balises afin d'éviter d'être instrumentalisés ou surchargés de tâches indues. Cet investissement personnel peut être très frustrant, comme le soulignent plusieurs intervenants fatiguant physiquement et émotionnellement, surtout lorsque les efforts n'aboutissent pas, ou que ceux-ci ne sont pas reconnus (ou valorisés) par la hiérarchie ou les collègues. En effet, la démonstration de l'utilité du métier, de la fonction ou du service nécessite d'être crédible. Cette crédibilité passe notamment par l'accessibi-

¹¹⁰ L'idée qu'il fallait rester strictement dans le cadre initial du travail (pour peu que celui-ci soit défini) a été peu exprimée. Un seul des intervenants a clairement dit qu'il ne fallait pas sortir de sa mission (d'appui) même si c'était frustrant.

lité directe (physique et mentale) de l'acteur aux demandes des personnes qui font appel à lui. Plus concrètement, cela signifie « *faciliter le quotidien du terrain* », « *apporter une plus-value* » par rapport aux tâches, s'adapter aux besoins de la hiérarchie (voire, dira un intervenant, à la « *culture d'entreprise* »), mais aussi très prosaïquement apporter une aide ou un appui qui n'implique pas pour celui qui en est le bénéficiaire de travail (administratif) supplémentaire. Dans une organisation au sein de laquelle la plainte concernant la surcharge importante de travail bureaucratique est récurrente et bruyante (voir la section 2.4.), cette dernière condition est impérative.

Enfin, au-delà de ces pratiques délicates de négociation, nos acteurs disent aussi devoir réactualiser leur offre et leurs pratiques pour entretenir une bonne réputation. Une majorité des acteurs interrogés ont, d'une manière ou d'une autre, souligné déterminer par eux-mêmes les priorités qu'ils accordent à leurs tâches à la fois en fonction de ce qui est conforme à la description de celles-ci (le *core business*) et à la nécessité de promouvoir leur nouveau métier, en particulier concernant les tâches qu'ils préfèrent réaliser (le *cœur business*). Dans des domaines où l'autonomie de fait est parfois importante en raison de l'absence d'un cahier des charges précis (pour rappel, il s'agit là d'une des caractéristiques d'une grande partie de ces nouveaux métiers), le temps et la disponibilité qu'ils accordent à une tâche est aussi fonction de ce qu'ils ont envie de faire, et parfois, de ceux pour qui ils ont envie de le faire en priorité (il n'est ainsi par rare que les intervenants parlent, non sans une certaine tendresse de « *leurs* » policiers, de « *leurs* » patrouilleurs ou de « *leurs* » enquêteurs...).

Mais ces adaptations, par définition chronophages et énergivores, ne fonctionnent que s'il y a une relative stabilité dans leur service et dans ceux auxquels ils offrent leurs appuis. En effet, comme c'est souvent le cas dans les métiers policiers, l'efficacité des échanges se construit majoritairement sur des bases d'interconnaissances personnelles ou de bonnes relations informelles, et repose donc sur les épaules des individus qui à tout moment peuvent changer de service ou partir à la retraite, leur départ occasionnant alors la perte de leurs connaissances, de leurs compétences, mais aussi de leur réseau.

2.3. Les enjeux spécifiques des métiers traditionnels de la police

Concernant cette fois-ci les métiers plus traditionnels, quatre enjeux dominants en ordre d'importance et un secondaire (que nous citons ici en raison de sa place dans la problématique initiale) ont été évoqués, ceux-ci étant souvent en interaction.

2.3.1. La disparition de l'esprit de corps et de la cohésion

Très largement invoquée durant nos échanges, la « *disparition de l'esprit de corps* » au sein des services de police est présentée comme étant un signe essentiel de la transformation des métiers plus traditionnels, et de la police en général. Pour les acteurs interrogés, elle semble en effet constituer une forme d'axe central autour duquel l'ensemble des problèmes internes peuvent directement ou indirectement s'articuler, même si son « ampleur » peut diverger chez les uns et les autres. Si la formule « esprit de corps » regroupe clairement toute une série d'éléments de nature diverse (individuel, « culturel » ou symbolique), sa perte serait ainsi tout à la fois l'origine et la conséquence, d'une part, de la diminution de la cohésion et de la solidarité interne (cloisonnement et concurrence) et, d'autre part, de l'amenuisement de la perception par les populations de la police comme une institution visible, solide et forte. Comme symbole de cette perte d'homogénéité interne et externe, les participants évoquent, entre autres, la diversification des signes visibles d'appartenance à différents services de police (uniformes, équipements, formations).

Dans ce cadre, et sans surprise, les échanges ont beaucoup porté sur la perception par nos acteurs du (changement de) profil et des comportements des « nouvelles » recrues ; ce qualificatif de « nouveau » pouvant couvrir, selon l'interlocuteur, une période longue (depuis la réforme des services de police) ou courte (« *ces dernières années* »). Ces recrues seraient ainsi, d'après certains, d'avantage « *poussées au métier* » plus par des raisons pragmatiques, au rang desquelles on retrouve le salaire et la sécurité d'emploi, que par aspiration personnelle à cette profession particulière. Si d'aucuns ont, de manière plus nuancée, délié le rapport entre un choix de carrière motivé par une bonne rémunération et une efficacité au quotidien, cette « vocation » semble perçue par la plupart de nos intervenants comme une garantie (du maintien) de la motivation sur le long cours, et dès lors d'un travail de qualité.

A cet égard, et concernant les valeurs et attitudes que devrait adopter un (nouveau) policier, la « discipline » a également été citée comme essentielle à « l'esprit de corps ». Sous ce vocable, on retrouve ainsi tout à la fois le respect des ordres et de l'autorité (en particulier lorsqu'il s'agit de participer à la gestion d'événements de grande envergure), le sang-froid, la solidarité vis-à-vis des collègues et la capacité à s'investir pleinement dans ses tâches sans se plaindre ; toutes qualités constitutives du professionnalisme policier. Dans cette acception, le policier « discipliné » se distinguerait du « *policier touriste* », au double sens du terme : celui qui ne fait rien ou qui n'est pas motivé et/ou celui qui fait preuve de voyeurisme lors d'un événement important (ce dernier comportement étant présenté par les participants comme un nouveau phénomène).

2.3.2. Des formations inadaptées ou insuffisantes

A cet égard, c'est l'ensemble des nœuds de socialisation qui est remis en cause. Du recrutement aux formations barémiques, en passant par la formation de base, c'est d'abord le système d'alimentation de la police en forces vives et d'intégration à « l'esprit police » qui est désigné massivement par les participants comme problématique, et nuisant à l'adaptation de leur métier aux exigences actuelles du terrain. Le recrutement, première étape du processus, ne permettrait ainsi plus de sélectionner les personnes les plus disposées à investir ce type de profession. En cela, certains mettent en évidence l'existence d'un décalage perçu entre le profil du policier qu'ils conçoivent comme adéquat et celui qui est choisi par l'organisation. Les participants convergent aussi largement dans l'hypothèse que la formation de base, en amont de toute carrière policière, contribue largement au « changement de mentalité » précité et à la perte de l'esprit de corps.

Pourtant la formation de base est largement perçue par le groupe comme un véritable « moment clef » qui doit permettre de pallier nombre de lacunes des recrues, tant en termes de compétences opérationnelles que de motivation, de collaboration et d'investissement personnel. Cependant, la majorité des participants déplorent l'inadéquation de cette formation et évoquent à son propos de lourds manquements dans les programmes dispensés et, de leur point de vue, des exigences sans cesse revues à la baisse (et qui peuvent être variables en fonction de l'académie ou école qui dispense la formation). Plus spécifiquement, il est regretté que les formations de base ne permettent pas de répondre à la demande croissante de spécialisation et de polyvalence.

Si certains modèrent quelque peu cette perception, tous considèrent que la formation devrait être repensée ; soit qu'ils estiment qu'elle doit être réactualisée, soit qu'elle doit, au contraire, retrouver sa « rigueur » d'antan. Certains participants notent que, paradoxalement, la durée de cette formation essentielle raccourcit alors que la spécialisation de nombreuses tâches et la complexification du métier exigeraient surtout qu'elle s'allonge. En plus de cette réduction de la durée, le contenu ne correspondrait pas aux objectifs annoncés, ni même à ceux qu'exigent la réalité de leur profession, notamment pour les missions de grand maintien de l'ordre.

Quant aux autres formations plus spécialisées, nécessaires en cours de carrière pour mettre à jour les compétences et la maîtrise des outils disponibles, elles sont considérées comme utiles, mais inaccessibles, faute de moyens. De plus, pour certaines d'entre elles, il s'agit de formations dispensées par des firmes privées qui ne peuvent s'ajuster au métier spécifique de la police, notamment en termes de sécurité ou de sûreté. A défaut de pouvoir disposer de formations accessibles ou répondant aux exigences concrètes des fonctionnalités policières, les acteurs rencontrés exposent que le choix des formations suivies en cours de carrière est souvent orienté par la nécessité de poursuivre une évolution salariale conditionnée par leur suivi durant une période donnée et par des critères « *pratico-pratiques* » qui prennent le pas sur ceux de la pertinence et de l'intérêt professionnel.

2.3.3. Une complexification et une surspécialisation des process et des procédures...

Comme enjeu supplémentaire, les acteurs des métiers traditionnels ont également très largement évoqué la complexification des procédures dans leur métier respectif, souvent caractérisée par la multiplication des normes diverses et des *process* de justification des tâches et interventions. Cette complexification entraîne des difficultés de fonctionnement au quotidien : qu'il s'agisse de (re)conformer ses pratiques professionnelles aux diverses (nouvelles) prescriptions normatives ou de garantir (de plus en plus) la légalité des actes posés, ces ajustements demandent d'y consacrer un temps considérable. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de tenir compte d'informations complexes, changeantes et parfois peu claires ou ambiguës.¹¹¹

¹¹¹ Sur ce point voyez la section 2.4.

Au-delà de la disponibilité et de l'énergie nécessaires à l'intégration de ces nouveautés et à la conformation des pratiques aux nouveaux prescrits, il apparaît aussi que la collaboration entre services se trouve impactée par cette complexification croissante. Les tâches des uns et des autres, et leur articulation, sont ainsi difficiles à comprendre et à mettre en place, d'autant plus que les outils mis à disposition sont perçus comme inadaptés. De plus, les professionnels des métiers traditionnels de police relèvent que certaines « bonnes pratiques » locales ne sont pas partagées, même quand elles persistent jusqu'à constituer un registre procédural propre qui entre inévitablement en conflit avec d'autres. La nécessité de s'ajuster aux nouvelles exigences engendre ainsi des pratiques hétérogènes qui, en plus de compliquer les interventions et de rendre plus ardu un travail conjoint, singularisent la compréhension et le partage de ce qui est (perçu ou évalué comme) une « bonne intervention ».

2.3.4. ... et une bureaucratisation des tâches qui entraîne une lourdeur des charges administratives

Dans le cadre de cette complexification, les acteurs interrogés relèvent concomitamment une *bureaucratisation des tâches* symbolisée par l'accroissement des charges administratives qui non seulement pèsent considérablement sur leur fonctionnement au quotidien et hypothèquent, de leur point de vue, un temps de travail utile sur le terrain, mais ne sont pas pour autant prises en considération dans la comptabilisation du travail réalisé. Un des acteurs présents soulignera ainsi qu'il s'agit là de l'apparition d'un « deuxième métier » de plus en plus invasif, mais d'un métier « invisible » et non valorisé.

Dans ce cadre, il est à noter que le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication mais également le poids du contrôle (interne et externe) sur les tâches sont, presque à parts égales mentionnés comme accentuant cette situation. Sur ce dernier point, il est mis en évidence une tendance à la « procéduralisation » écrite des interactions au sein ou à l'extérieur de l'organisation policière, que ce soit avec les collègues ou la hiérarchie ou, dans le cadre d'interventions policières, avec des partenaires externes ou les populations. Cette obligation de « rendre des comptes » sur « tout et n'importe quoi » est perçue comme particulièrement accablante.

2.3.5. Un soutien externe pas toujours à la hauteur de leurs attentes

Enfin, et bien que cet enjeu constituât un élément central dans notre question initiale, peu de participants ont véritablement, de leur initiative, abordé la question de la reconfiguration progressive de leurs métiers *sous pression de l'extérieur*, notamment concernant l'impact que pouvaient avoir les crises récentes touchant directement la Belgique (notamment les attentats terroristes ou la crise sanitaire) ou d'autres éléments de l'actualité internationale.¹¹²

Cette pression de l'extérieur de la police a cependant été évoquée lorsqu'il s'est agi de regretter, comme nous le verrons ci-dessous, le manque de moyens octroyés à la police et les priorités « politiques » dans l'affectation de ceux-ci. Si la (haute) hiérarchie policière n'est pas épargnée sur ce point spécifique, certains participants – minoritaires – sont allés jusqu'à mentionner que la dépréciation de la profession policière trouvait son origine dans un manque de soutien externe – politique, médiatique, mais aussi citoyen – qui n'est pas que financier ou matériel. Pour ces policiers, la perception et donc le fonctionnement de leur métier souffriraient, d'une part, de l'impact souvent négatif de l'image renvoyée par les médias ou les politiques et, d'autre part, d'une certaine polarisation de la société actuelle qui conduirait les (ou certaines) populations à développer des discours ou des attitudes hostiles à la police.

2.4. Des enjeux transversaux aux anciens et nouveaux métiers de la police

Nous avons enfin relevé, comme mentionné plus haut, des enjeux transversaux, qui émergent dans les deux analyses en groupe réalisées.

2.4.1. La faiblesse des moyens disponibles

Les participants des deux groupes évoquent, sans surprise, d'abord les moyens insuffisants mis à disposition, particulièrement mais pas seulement en termes de personnels disponibles.

¹¹² On pense notamment à la mort de George Floyd aux États-Unis et à l'actualisation du mouvement Black Lives Matter, dont on sait qu'elles ont alimenté, même en Belgique, les débats sur la remise en cause d'interventions policières lors de l'encadrement de certaines manifestations ou de pratiques de sélectivité policière lors de contrôles d'identité.

Pour ceux qui occupent des nouveaux métiers ou de nouvelles fonctions, le manque de ressources humaines ne permet pas de remplir leurs missions d'appui et augmente particulièrement la défiance vis-à-vis des services d'appui. En effet, comme nous l'avons vu, certains de ces acteurs passent un temps important à faire la publicité de leurs missions et fonction, à « vendre » leur service. En cas de succès, il est alors contre-productif de ne pouvoir répondre la demande suscitée. Il suffit d'ailleurs d'une seule fois, dira l'un d'entre eux, pour mettre à mal la réputation d'un service et discréditer ses acteurs. La promotion des nouveaux métiers se voit, dès lors, toujours quelque peu bridée par la crainte de ne pouvoir en assumer les effets, faute de ressources humaines allouées, et relève d'un exercice délicat d'équilibre entre la nécessité de se développer et les personnels limités sur lesquels ils peuvent compter.

Pour les métiers plus traditionnels, la faiblesse des effectifs dédiés à certaines fonctionnalités est soulignée comme étant avant tout dû à une mauvaise répartition des personnels. À cela s'ajoute une inadaptation ou une sous-exploitation des moyens et outils accessibles.¹¹³ Seront ainsi cités à titre d'exemples : la déliquescence du matériel informatique, l'indisponibilité des outils TIC ou l'inadéquation des formations spécialisées disponibles (ou leurs coûts hors des budgets disponibles).

Les deux groupes convergent dans le fait que les réductions budgétaires leur imposent de toujours, comme le souligne un intervenant, « *faire autant, sinon plus, avec moins* » et qu'il y a un décalage de plus en plus prononcé entre ce qui est présenté comme prioritaire en termes politiques et les moyens et effectifs qui sont octroyés pour remplir ses objectifs. En ce sens, certains estiment que la police n'a pas (ou plus) « *les moyens de sa politique* » et se contente de faire du « *saupoudrage* » des crédits disponibles.

2.4.2. Une communication limitée voire défaillante

Si les deux catégories de professionnels évoquent une communication limitée voire défaillante, des aspects différents en sont identifiés.

Pour les acteurs des métiers traditionnels, c'est surtout la communication interne et le manque de qualité de celle-ci qui posent des problèmes. Du point de vue des acteurs interrogés, cette communication est rendue ardue

¹¹³ Un seul intervenant divergera sur ce point mettant en évidence que dans son service (qui traite de criminalité informatique), ils ont largement reçu les moyens – notamment matériels – pour assumer leurs tâches.

notamment par une *surcharge informationnelle* qui repose sur la multiplication excessive des relais de transmission de l'information (que celle-ci soit opérationnelle, légale et administrative ou organisationnelle) et est amplifiée par un manque de ciblage et/ou de hiérarchisation de ces informations, notamment numériques, qui entraîne encore une augmentation importante du volume de ces informations, qualifiée d'« *infobésité* ». Cette saturation par l'information nuit clairement à la fois aux activités professionnelles, en termes de productivité, créant pour reprendre le terme d'un intervenant, un « *brouhaha* » permanent, mais aussi parfois à la collaboration entre services lorsqu'il s'agit d'informations opérationnelles. Dans ce dernier cadre, plus spécifiquement, les acteurs mentionneront que la multiplication des relais d'informations lors des opérations sur le terrain qui nécessitent une prise de décision rapide peut entraîner des difficultés de savoir « *qui fait quoi* » ou « *qui a la main* ». Cela peut aussi avoir pour effet une transformation (et une perte) des informations les plus importantes, surtout lorsqu'il y a un déficit de planification ou de préparation en amont, que l'on fait collaborer des fonctionnalités de seconde ligne avec des métiers de première ligne, ou que l'on favorise une confusion entre grades et fonctions qui brouille la distinction des rôles lors des interventions coordonnées (l'ensemble de ces éléments étant considérés par nos acteurs comme se présentant régulièrement).

Pour les acteurs des nouveaux métiers, si la question de la multiplication des informations numériques a pu être mentionnée comme posant des problèmes (comment rester au courant de tout, tout le temps ?), la communication est surtout ardue parce qu'ils n'ont pas toujours accès ou un accès facile aux (bases de) données et informations utiles ou indispensables à leur fonctionnement. Même en cas d'accès, certains mentionnent la lourdeur des procédures nécessaires (qualifiées par un des intervenant de « *paquebot* ») ou les réticences à fournir de l'information. Ces difficultés, qui peuvent avoir un impact très négatif sur la qualité du travail fourni, peuvent être perçues par l'un ou l'autre comme le résultat d'une méfiance vis-à-vis des civils en particulier, notamment en ce qui concerne les « *responsabilités* » par rapport à l'utilisation des informations.

2.4.3. Le manque d'intégration et du cloisonnement de et dans la police : l'entre-soi et les chasses gardées

Les participants s'entendent également sur un enjeu essentiel à leurs yeux : celui du manque d'intégration et du cloisonnement entre polices et au sein

de la police qui entraînent des entraves à la cohabitation harmonieuse, voire des concurrences néfastes.

Pour les acteurs des nouveaux métiers, le cloisonnement au sein des polices est entre autres dû au fait que la structure actuelle est excessivement complexe, avec des agencements qui sont parfois artificiellement et inutilement alambiqués. L'exemple de la multiplication (et des changements réguliers) d'acronymes a notamment été cité, de même que les restructurations permanentes. Cette complexité favorise la méconnaissance déjà citée et provoque régulièrement des malentendus, notamment au sujet des services d'appui : surtout au niveau local, on pense qu'on n'est pas concerné, on n'ose pas demander un appui, ... ce qui renvoie pour ces services et ces acteurs à l'obligation de « démarcher » les autres services, voire dira l'un d'entre eux, d'« aller gratter le mur [des polices locales] ».

Comme on a déjà pu le relever plus haut, pour les professionnels des métiers traditionnels, le manque d'intégration renvoie à la diversification croissante des profils et des manières de faire qui va à l'encontre d'une certaine « uniformisation », nécessaire à la profession policière. Cette « hétérogénéité » est vue plutôt comme négative et contreproductive également en termes de cloisonnement entre services et d'exacerbation des concurrences. Dans ce cadre, certains perçoivent l'émergence de « *polices auto-suffisantes* », qui se singularisent ou qui s'autonomisent (notamment en organisant leur propres formations) comme mettant potentiellement (l'image de) la Police Intégrée en échec.

Il apparaît ainsi que si la diversité des métiers, fonctions et services devrait être synonyme de richesse, elle peut être perçue comme amplifiant concrètement les obstacles à la cohabitation au sein d'une police ou entre polices (notamment entre polices locales et Police Fédérale, perçue comme privilégiant une « *posture de supériorité* »), et du même coup, les rivalités entre celles-ci. A cet égard, certains acteurs évoquent la question des préjugés persistants qui peuvent aller au-delà de la mauvaise connaissance des autres et qui renvoie à des logiques d'« entre soi » qui peuvent à certaines occasions s'assimiler à des formes de corporatismes.

Ainsi, les deux groupes ont pu signaler les tensions qui existent quelque fois entre, d'une part, des approches spécialistes ou de seconde ligne, d'autre part, des postures généralistes qui trouvent souvent leur origine dans les malentendus concernant les tâches, rôles et compétences des différents services. On l'a vu, cette question a notamment été relevée par les

acteurs la deuxième analyse en groupe, en particulier dans le cadre d'opérations *ad hoc* de (grand) maintien de l'ordre qui mettent en exergue la difficulté de collaborer sur un même terrain et sur un pied d'égalité, mais aussi concernant l'inadéquation actuelle, du point de vue de la majorité d'entre eux, quant au contenu des formations. Pour les nouveaux acteurs qui assurent des missions d'appui, une certaine spécialisation est indispensable dans leurs fonctions pour se faire reconnaître et pour asseoir leur crédibilité : il faut en effet démontrer que l'on possède une expertise ou des compétences exclusives, qui s'inscrivent en complémentarité des missions de base de la police. Mais cette spécialisation est parfois vue comme une immixtion dans ces missions. Comme nous l'avons déjà signalé, certains nouveaux professionnels ont évoqué la question des susceptibilités à « *apprivoiser* » et dans ce cadre l'obligation de régulièrement changer de « *casquette* » pour « *caresser dans le sens du poil* » (sic) des acteurs auxquels ils apportent une aide ou un appui quand ceux-ci ont l'impression qu'on empiète sur leurs plates-bandes.

Dans ce cadre, les deux groupes ont évoqué plus concrètement la question des formes de « protectionnisme » émergeant au sein de la police, certains services considérant leurs dossiers comme des « *chasses gardées* », et montrant des réticences à accepter la collaboration avec autrui (pour les métiers plus traditionnels) ou un appui sur « *leur pré carré* » (pour les nouveaux métiers), même lorsque cette collaboration apporte clairement une plus-value à ces dossiers. C'est dans ce cadre, d'ailleurs, qu'ont été illustrées, de manière plus marginale, certaines difficultés qui pouvaient exister entre un personnel civil (CALog) et un personnel policier, les premiers étant considérés par les « opérationnels » comme moins capables de comprendre la « *réalité policière* », trop « *théoriques* » dans leur approche ou n'apportant pas grand-chose au terrain. Dans ce sens, et même si ce point de vue est loin d'être partagé par tous, un intervenant soulignera le fait que le civil doit s'adapter au milieu policier (et pas le contraire), voire qu'il doit se conformer à la mentalité « police », ce qui peut être d'autant plus difficile quand l'entrée dans l'organisation se fait sans connaître celle-ci et sans formation policière. Toutefois, hormis ces exemples, la plupart des acteurs nous ont dit n'avoir (vu) que peu de problèmes liés aux interactions entre civils et policiers, sauf dans les cas où il y avait des conflits interpersonnels, liés alors à la personnalité ou à l'attitude des individus concernés. Il a cependant quand même été mentionné les difficultés à faire reconnaître sa formation (initiale ou continuée) ou son diplôme et la délicate question des différences de primes et de sa-

lares entre le cadre civil et le cadre policier qui constitue ce qu'un intervenant a nommé le véritable « *mur officiel* » entre les deux.¹¹⁴

Mais que ce soit entre services, fonctions ou collègues policiers et/ou civils, les problématiques de cloisonnements et de conflits sont souvent renvoyées aux structures. Une grande majorité des acteurs interrogés font le constat, peu surprenant concernant les organisations et métiers policiers, que la proximité physique et les connaissances interpersonnelles sont autant de ressources possibles – et souvent plus opérantes – pour atténuer ces cloisonnements et surmonter les difficultés de communication et devraient donc être davantage investies comme pistes de solution.

3. Interventions des réactants¹¹⁵

A l'exception de l'intervention d'Aline Bingen, les textes repris ci-dessous sont des résumés libres réalisés par des personnes ayant assisté aux interventions.

3.1. Intervention d'Aline Bingen – Professeure de sociologie du travail à l'Université libre de Bruxelles

Les constats qui ont émergé de l'analyse en groupe sont extrêmement intéressants et résonnent avec des problématiques qui traversent le monde du travail et de nombreux secteurs professionnels que nous étudions au centre de sociologie du travail METICES à l'ULB.

La structuration des enjeux selon qu'ils soient spécifiques ou communs aux deux catégories de métiers considérés est utile. Je vais toutefois chercher ici à croiser ces différents enjeux dans la mesure où les acteurs (politiques et/ou institutionnels) susceptibles d'adopter des mesures, gagnent à voir émerger des leviers transversaux d'action pour y répondre.

¹¹⁴ Les intervenants expliquent cette relative faiblesse des tensions entre les deux cadres pour des raisons individuelles (évolution personnelle dans le métier, acquisition d'expérience professionnelle ou construction du réseau de connaissances interpersonnelles) et pour des raisons plus structurelles renvoyant à l'évolution de la police (meilleure intégration des nouveaux métiers et fonctions au sein de l'organisation, évolution positive du regard sur les civils due notamment à l'augmentation du nombre de ceux-ci à la Police Fédérale et dans les polices locales).

¹¹⁵ Synthèse des interventions par Jean-Michel Paquay, directeur opérationnel de la zone de police de Liège, Séverine Gustin, service appui stratégique de la zone de police Namur Capitale et Thierry Dierick, chef de corps de la zone de police de Sylle et Dendre.

Ainsi, de manière transversale aux différents constats et enjeux mis en lumière, je souhaiterais proposer de considérer le rôle majeur joué par l'organisation du travail dans l'analyse des enjeux, et ce comme double point d'appui : d'une part, pour analyser les éléments qui peuvent être à la source des tensions, mais aussi, et surtout, pour considérer les leviers de résolution de ces tensions ou de valorisation des ressources existantes.

L'institution policière (parce qu'elle exerce une fonction centrale dans la société et qu'elle est composée de métiers dits « relationnels » dans son travail de proximité avec les citoyens) doit, comme toute institution, prendre le temps de la réflexion sur les obstacles à la bonne réalisation de ses missions, sur le rapport que les professionnels engagés dans l'exécution des missions de service public entretiennent avec leur travail et sur les leviers de promotion d'une culture du bien-être au travail. Cette ambition est au cœur des États Généraux et c'est, à mon sens, une très bonne chose.

Les différentes facettes de ce « rapport au travail » (la manière dont les individus vivent leur travail), qu'on retrouve en filigrane des récits collectifs, sont tributaires de choix organisationnels édictés par l'institution et par les lignes hiérarchiques. Les procédures de travail, la mise en place d'outils opérationnels ou de gestion, la définition d'objectifs et la répartition des moyens (humains et matériels) alloués pour les atteindre relevant des prérogatives des dites lignes hiérarchiques. Or, certains choix organisationnels peuvent venir ébranler le contenu du travail et le sens que les collaborateurs attribuent à leur fonction ou influencer les relations interpersonnelles nouées entre agents de différents services.

Je souhaiterais m'arrêter sur deux leviers de l'organisation du travail qui résonnent avec les récits recueillis, à savoir l'organisation de la coopération et la valorisation de l'expertise détenues par les agents sur les conditions réelles d'exercice de leur métier.

3.1.1. Organiser la coopération

Organiser la coopération entre les équipes et services passe, dans un premier temps, par la lisibilité des différentes fonctions. Or, ce qui ressort des propos c'est précisément le contour flou des missions, la méconnaissance des rôles et de leur utilité dans le fonctionnement de l'institution. Pourtant, les collaborations effectives et efficaces entre équipes et services (ou avec de l'extérieur) ne sont pas possibles sans vision claire des apports de chacun.

En découlent indubitablement des pratiques de *chasses gardées* ou *d'autonomisation de services* qui sont souvent le reflet d'une crainte de se voir dépossédé d'une partie des tâches au cœur de la fonction (l'introduction de la polyvalence dans les usines a toujours posé la question de la déqualification qui l'accompagnait, comme les contours flous des fonctions d'éducateurs, par rapport aux psychologues ou assistants sociaux dans les institutions de l'aide à la jeunesse ont toujours contribué à un déchargement des tâches moins valorisées sur ces premiers, la difficile délégation d'actes techniques aux aides-soignantes et auxiliaires polyvalentes dans les unités de soins à l'hôpital).

En effet, sans reconnaissance de ces apports mutuels et complémentaires, les hiérarchies de valeurs associées au métier peuvent contribuer au cloisonnement ou à l'exclusion. Coopérer passe donc par la reconnaissance mutuelle de l'utilité (sociale et technique) des activités de travail, ce qui implique d'être connu et reconnu par l'ensemble des groupes professionnels engagés dans le travail policier. Ça ne coule cependant pas de source et nécessite que l'institution organise cette coopération. Mais cette démarche implique un temps de préparation et de coordination non négligeable, d'autant plus utile à mettre en œuvre que le contexte institutionnel est complexe et le nombre d'intervenants multiple.

Pour atteindre cet objectif, les actions de communication et de formation constituent de précieux leviers, comme celui d'organiser des temps de réflexion collective autour d'organigrammes ou d'autres outils susceptibles de visibiliser la complémentarité des rôles et les tenants et aboutissants des métiers... précisément pour déconstruire certains *a priori*. Ces temps nécessitent d'être intégrés dans les plannings et horaires, ce qui constitue un coût, mais ils sont utiles à plus d'un titre. La reconnaissance collective de l'utilité des rôles sert d'appui à la promotion d'une cohésion de groupe, préalable nécessaire au fait de pouvoir véhiculer une image intégrée des services, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

3.1.2. Valoriser l'expertise des agents sur les temps nécessaires à l'exercice de leur métier

Deuxième levier relevant de prérogatives organisationnelles (et lié au précédent) : pour qu'une réflexion puisse être engagée sur la complémentarité entre les métiers, il faut pouvoir objectiver l'ensemble des facettes des métiers ainsi que les « temps opératoires » (temps d'exécution des tâches) liés à l'exercice de ces missions. Or, certains de ces temps ne sont pas visibles

et peu saisissables sans témoignages susceptibles de les révéler et de les objectiver. On pense par exemple aux temps d'appropriation et d'ajustement inhérents à l'exercice des missions.

Les propos qui renvoient à la surcharge de travail ne renvoient, on l'a vu, pas uniquement sur la complexification et la surspécialisation des tâches mais également sur les temps consacrés à traduire l'information complexe, peu claire ou déficiente, qui accompagne la mise en place de nouvelles fonctions ou la recomposition des métiers antérieurs, ou aux temps d'ajustements liés à l'exécution de nouvelles fonctions.

On l'a vu dans l'analyse, *pour les métiers traditionnels*, la bureaucratisation de certaines tâches, les lourdeurs administratives ou l'introduction des outils numériques au travail semblent ébranler le rapport au travail et conduisent certains à assumer un « deuxième métier ». C'est parce que les ajustements nécessaires à l'application de nouvelles procédures ne tiennent pas toujours compte des temps déployés pour résoudre les impensés des systèmes, les dysfonctionnements et l'articulation nécessaire entre ces nouvelles tâches et les gestes et pratiques informelles nécessaires aux interactions avec les publics, que la surcharge de travail est évoquée.

Pour *les acteurs des nouveaux métiers*, les temps destinés aux pratiques d'ajustements et d'adaptations « permanentes et variées », qui ne sont pas non plus comptabilisés dans les « temps opératoires » et servent à jongler entre les prescrits de la fonction et les attentes des services demandeurs. Or, dans une organisation flexible où une relation de service se construit également entre un service et un autre, les rythmes de travail sont tirés par la demande, qui ici, nécessite, pour les professionnels peu suffisamment connus et reconnus, d'opérer le travail de promotion et de négociation de leur champ d'action pour pallier les contours flous de leur mission.

On l'aura compris, quel que soit le métier concerné, le fait d'exécuter une mission engage la réalisation de multiples tâches invisibles qui sortent des cadres opérationnels prédéfinis, parfois linéaires et figés, alors même qu'ils font partie intégrante du métier. Et c'est cette distinction entre travail prescrit et travail réel, révélée par de nombreuses enquêtes de sociologie du travail, qui contribue souvent à expliquer les raisons pour lesquelles des pratiques informelles sont régulièrement développées par les individus pour intégrer la gestion des imprévus, des dysfonctionnements ou des impensés du cadre d'exécution du travail.

Mettre au jour ce qui dépasse le travail tel que prescrit (ce que certains appellent les « dimensions officielles du travail ») est utile à un triple titre. Cela permet de mettre en lumière la créativité, l'inventivité et l'ensemble des qualités mobilisées en poste, même dans les missions les plus routinières. Elle contribue, par-là, à la valorisation et à la reconnaissance du travail. Cela permet aussi de prévenir des stratégies, individuelles ou collectives, de contournement des règles qui peuvent exposer les travailleurs à des risques professionnels. Enfin, cela permet encore de servir de support à la mise en place de plans d'acquisition de nouvelles compétences inconcevables sans connaissances pointues des qualités et pratiques informelles requises dans l'exercice d'un métier.

3.1.3. Quelles difficultés peut-on anticiper dans la mise en place de ces espaces de réflexion sur les rôles et de formalisation des qualités inhérentes aux différents métiers ?

Certes, ces débats ne sont pas aisés à mettre en œuvre dans la mesure où ils invitent les acteurs du management à partager leur prérogative de définition des temps opératoires nécessaires à l'exécution du travail et à accepter que l'organisation du travail puisse s'appuyer sur l'expertise des agents de première ligne et être réfléchi en concertation étroite avec les équipes. Peut-être peut-on parler ici aussi de *chasse gardée* dans le chef des responsables d'équipes. Cette recommandation ne vise pas à dire que seuls les travailleurs de première ligne, comme experts de leur poste de travail, disposent de l'expertise nécessaire pour organiser le travail, mais bien à sensibiliser le management à accorder une attention accrue à ces pratiques informelles qui font partie intégrante des métiers et auxquels il faut associer du temps, et ce pour couper court aux frustrations alimentées de visions jugées contradictoires du travail ! *Les atouts d'une dynamique participative* dans la mise en œuvre de l'organisation du travail ne sont plus à démontrer. Elle est d'ailleurs au cœur de nombreux résultats de recherches destinées à montrer les facteurs bloquants et facilitant la mise en œuvre de démarches collectives de promotion du bien-être au travail et/ou de prévention des risques professionnels et est au cœur des outils mis en place par le service humanisation du travail du SPF Emploi Travail et Concertation sociale, qui considère aujourd'hui que c'est la construction d'une lecture partagée par l'ensemble des parties prenantes à

une institution sur les risques qui constitue le préalable nécessaire à toute démarche collective d'amélioration des conditions de travail.¹¹⁶

Dans tous les cas, seuls les acteurs qui sont aux postes de commande de l'organisation du travail ont les clés pour mettre en place des outils (formations, temps collectifs d'échanges entre acteurs de profil hétérogène) pour affronter ce double enjeu d'une meilleure cohabitation entre équipes et d'une meilleure reconnaissance des métiers au sein de l'institution policière.

3.2. **Intervention de Thibaut Wattiez – Responsable programme « Administration fédérale Durable » – SPF Bosa et ancien responsable du Centre d'expertise Développement du personnel, Carrières et Bien-Être du SPF Finances et en charge de la direction de l'Académie des Finances**

Nous entendons souvent le mot VUCA (complexe, volatile, complexe, ...) où le leadership, la gouvernance doivent s'adapter rapidement et de manière efficace aux changements. Nous discutons des méthodologies telles que SCRUM, AGILE pour aider à aligner les besoins et les pratiques face aux changements et ainsi maîtriser leurs impacts tout en explicitant les processus de travail de manière transparente.

Il semble dès lors important de partager les connaissances que ce soit entre organisations fédérales, fédérées, publiques et/ou privées, de voir les idées des autres pour ensuite essayer de les transposer dans sa propre organisation (best practices, idées novatrices) pour tenter de répondre à des problématiques qui se posent aujourd'hui ou se poseront demain.

3.2.1. **Au commencement**

Monsieur Wattiez propose 3 axes de travail pour lancer les bases de nos organisations :

- une enquête de satisfaction permettant de mettre des jalons permettant de créer et de soutenir un plan stratégique soutenu par tous ;
- faire les liaisons entre les différents processus HR (formations, promotions, recrutement, bien-être, ... ;

¹¹⁶ Bingen A., Vanroelen Ch., Trionfetti M-C., De Moortel D., Bosmans K., « Partage de connaissances entre acteurs de la recherche, de l'entreprise et de la santé pour la promotion de la santé au travail et la prévention des risques professionnels », rapport de recherche, Fondation Roi Baudouin/Fonds Van Mulders-Moonens. Août 2017, 206 p.

- adopter un dictionnaire des compétences pour permettre à chacun de se positionner aujourd'hui mais aussi pour sa future carrière.

Monsieur Wattiez propose de lutter contre la méconnaissance des métiers tant en interne qu'en externe. Il propose plusieurs étapes :

- création d'un catalogue de compétences et un catalogue de descriptions de fonctions standards ou spécialisées ;
- utilisation de ce catalogue pour rédiger des profils de fonction pour préciser les attentes de l'organisation ;
- faire connaître ces métiers via les réseaux de communication interne et externe ;
- trouver les sources de motivations que chacun trouve dans son métier.

La mise en place d'accompagnateurs de carrière est une piste proposée pour permettre aux collaborateurs de trouver aide et orientation dans le développement de celle-ci. La culture d'entreprise est un autre élément qui lui semble très important selon les leviers suivants :

1. sondez le moral des troupes (enquête clients) ;
2. favorisez la culture du feedback (top-down et bottom-up) ;
3. conservez des liens à distance (un des rôles positifs du COVID) ;
4. ritualisez vos moments d'entreprise (des masters class, des événements d'entreprise, ...) ;
5. adaptez vos espaces de travail (créer des bureaux, des espaces de travail en adéquation avec les valeurs) ;
6. mettez en avant vos valeurs et vos engagements (les indiquer dans les plans stratégiques et opérationnels, dans les communications internes) ;
7. soignez la préparation de vos *onboardings* (pack d'accueil) ;
8. diffusez votre culture d'entreprise à l'externe (via les réseaux).

3.2.2. La formation continue et le développement des compétences

Monsieur Wattiez relève dans ce domaine des pistes de réflexion :

- centralisation ou décentralisation de la formation. Privilégiant la centralisation de la conception et la décentralisation du déroulement pratique ;
- développement d'une culture de l'apprentissage qu'il soit imposé, volontaire ou en auto-formation ;
- les académies doivent selon lui répondre à deux conditions : répondre rapidement à la demande et créer le contenu de demain en variant les techniques de formation ;

- mise en place de formateurs orientés vers le coaching individuel ou de groupe.

Nous voyons donc à travers ces quelques pistes de réflexion que l'apparition des nouveaux défis du monde exogène change nos habitudes et nous contraint, nous force à repenser nos services de soutien. Cette évolution pousse nos services RH à se réinventer tout en garantissant à l'ensemble des collaborateurs tout le soutien adéquat pour mener à bien leurs propres défis.

3.3. Intervention de Frédéric Pettiaux – Chef de corps de la Police Locale de la Ville d'Ath

À l'heure actuelle, notre monde est confronté aux influences de plusieurs mégatendances qui ont et qui auront un impact certain sur notre organisation.

En perpétuelle évolution, ce monde voit sans cesse émerger de nouveaux emplois, également au sein des services de police.

En ce qui concerne les « nouveaux » métiers, tant la méconnaissance que la difficulté de reconnaissance du métier (de la fonction ou du service) viennent à mon sens d'un problème structurel au niveau de la Police Intégrée. En effet, de nombreuses initiatives personnelles au niveau d'opérateurs de terrain sont à l'origine de la création de nouveaux métiers.

Le cheminement « bottom-up » qui s'ensuit induit toute une série de manquements qui impactent négativement l'intégration du nouveau métier dans la structure générale de la Police Intégrée.

Or, laisser se créer des fonctions pour répondre à des besoins n'est pas la solution optimale. L'approche doit être globale au départ d'une vision stratégique, fixant des priorités et des objectifs, répondant à des attentes et étant en adéquation avec les ressources disponibles.

Cette approche permettra en outre une adhésion plus rapide et efficiente du personnel et fera en sorte que les acteurs ne devront plus réaliser diverses démarches pour convaincre de l'utilité et de la légitimité de leur fonction.

Pour appuyer une telle vision, plusieurs aspects sont à envisager.

Ainsi, il est nécessaire de réancrer des valeurs telles que la solidarité et l'intégrité.

En outre, il est impératif de réinvestir dans la formation, notamment en appréhendant les changements sociétaux de manière agile, en évoluant vers une philosophie d'enseignement visant un profil axé sur la résolution de problèmes et moins interventionniste, en attribuant aux cadres un rôle plus participatif dans la chaîne de commandement. Nous devons également multiplier le nombre de grades et valoriser le rôle des anciens en matière d'encadrement. La question se pose également quant à la révision à la hausse du niveau d'études pour l'accès à certains nouveaux métiers.

La vie en société se décline sous deux dimensions, nous vivons et travaillons aussi bien dans le monde réel que dans le monde virtuel. Les principes de fonctionnement des anciens métiers dans le monde réel ne sont adaptés à la réalité actuelle et à la vitesse d'évolution de notre environnement. Les attentes et les revendications des citoyens sont nombreuses et variées.

Les fonctionnalités de la Police Locale doivent être redéployées de manière transversale, en décroissant les services et la gestion de l'information doit être réinventée.

La polyvalence nuancée doit être prônée, en redevenant des généralistes et en déclinant les spécialisations au travers de policiers référents et des services d'appui.

Les partenariats doivent davantage être développés.

La complexification et la croissance exponentielle des normes et des procédures est un réel problème. Un mécanisme propre à la Police Intégrée devrait vulgariser ces nouveaux textes et proposer des procédures simplifiées et compatibles avec notre environnement informatique qui faciliterait la tâche des intervenants tout en garantissant un travail de constatation de qualité.

Enfin, la recherche et le développement d'outils permettant de diminuer la charge administrative de la police doit être une priorité stratégique pour la Police Intégrée.

3.4. Intervention de Jacques Gorteman – Directeur de l'École de Police de Bruxelles

Les services de police proposent en fait de nombreux métiers très différents, même au sein d'une même entité. En outre, la localisation de ces services impacte également ces métiers, ceux-ci diffèrent par exemple entre Coxyde et Bruxelles.

Avec le temps, ces métiers évoluent énormément. On ne peut comparer les pratiques des années 80 avec celles en vigueur à l'heure actuelle. Ceux-ci sont de plus en plus spécialisés et soutiennent donc beaucoup moins la polyvalence de ces acteurs. Le personnel actuel est de plus en plus responsabilisé par rapport aux tâches qui lui sont imparties. Il doit continuellement rendre compte. Ils s'adaptent également aux personnes qui les exercent, les évolutions du rapport au travail selon les générations sont à prendre en considération. Il faut parvenir à arrimer les besoins des nouvelles générations aux défis des services de police.

Les métiers de la police sont complexes, diversifiés et sujets à de nombreuses transformations. Il s'agit de métiers fortement encadrés par une prolifération de dispositions, faisant l'objet de nombreux contrôles et soumise à une forte pression liée à la volonté d'en augmenter la productivité.

Un investissement important doit être réalisé au sujet de l'attractivité de ces nombreux métiers. Force est de constater que l'aspect salarial et la sécurité de l'emploi sont les principaux facteurs de motivation des nouvelles recrues. Il est indispensable de travailler sur d'autres facteurs d'attractivité ou sur les freins au choix de ces métiers.

Il est indispensable de transformer la formation policière. Tenant compte de la complexité des métiers, sa durée est de manière générale trop courte, certainement pour la formation de base des aspirants issus du recrutement externe. Elle doit être beaucoup plus orientée sur l'exécution des tâches liées aux différents métiers selon une approche situationnelle (suite à des mises en pratique à l'école avant l'application sur le terrain). Les programmes de formation doivent évoluer et ne pas être intégrés dans un prescrit légal, rendant les changements très difficiles. Les formations de base doivent comporter un tronc commun à tous les métiers et une partie « optionnelle » propre à chaque métier (spécialisation), celle-ci étant liée au métier qui sera exercé lors de la première affectation. Une telle transformation est toutefois conditionnée à l'octroi de moyens : financement, disponibilité des infrastructures et d'un corps professoral compétent.

3.5. Intervention de Fabienne Druant – Criminologue-coordinatrice au Parquet général près la Cour d'appel de Bruxelles

Fabienne Druant est venue témoigner de la mise en œuvre d'un nouveau métier, criminologue de parquet, au sein de l'organisation judiciaire. Des com-

paratifs quant aux difficultés rencontrées dans pareille situation au sein des services de police peuvent être opérés. La fonction de criminologue de parquet, instaurée en 2006 par l'engagement de 31 criminologues au sein des sections famille et jeunesse des parquets, ainsi que de 2 coordinateurs, également criminologues, a constitué une mise en œuvre concrète de la protection de la jeunesse en 2006.

Au vu de l'âge de l'institution judiciaire, cette fonction est encore considérée comme « nouvelle », bien qu'elle ait 16 ans révolus. Elle continue par ailleurs à évoluer, et vient d'être reconnue officiellement depuis son insertion à l'article 162/1 du code judiciaire en 2022. Les criminologues eux-mêmes, qui intervenaient dans le cadre de contrats à durée indéterminée sans possibilité d'évolution de carrière (ce qui a engendré le départ de travailleurs de qualité vers d'autres instances liées à la protection de la jeunesse notamment), ont très récemment obtenu un statut de (stagiaires) fonctionnaires. Ils ont pour ce faire dû repasser un examen, bien qu'ils aient déjà été soumis à de telles épreuves au moment de leur engagement. Des criminologues ont par ailleurs été engagés pour d'autres sections, en lien ou pas avec la jeunesse, comme les violences intrafamiliales (lien direct), les stupéfiants, le droit commun, le roulage, etc.

La fonction évolue et nécessite une réflexion sur l'identité professionnelle, initiée par l'équipe avec la coordination. Il est question ici de passer de la fonction à une véritable profession de criminologue au sein de l'ordre judiciaire. Une vision, une méthodologie et une déontologie sont (re)travaillées avec l'ensemble des criminologues, anciens et nouveaux.

L'arrivée d'un acteur nouveau dans un contexte judiciaire, n'étant ni magistrat ou juriste ni personnel administratif, soucieux d'apporter de par sa formation pluridisciplinaire, une plus-value au traitement des situations analysées, nécessite un temps d'adaptation pour pouvoir créer sa place dans le milieu professionnel, aidant à la charge de travail mais pas uniquement puisqu'il est question d'offrir une approche qualitative, qui permettra une analyse complémentaire à celle du magistrat. La dimension « temps » a de l'importance, pour créer du lien avec les acteurs, une relation de confiance professionnelle, une expertise. Il est question de faire ses preuves.

Comment créer ou conserver, en outre, sa spécificité dans le cadre d'une fonction en construction ? Comment oser poser ses limites professionnelles en tant qu'acteur lorsqu'on n'a que peu d'expérience dans l'institution ? Comment maintenir un apport basé sur une identité professionnelle lorsque

la charge de travail ou les attentes de la hiérarchie répondent à des enjeux divers et parfois différents ?

Le travail d'équipe, la réflexion permanente, l'intervision (à défaut de supervisions), la formation continue sont des éléments qui permettent de remettre les idées sur le métier tout en avançant et en se soutenant en tant que criminologues.

Le questionnement peut également venir de l'extérieur, de par une interrogation sur un mode de fonctionnement émanant d'autres acteurs. Ces échanges constituent une opportunité de remise en question interne de nos fonctionnements au quotidien, et une nouvelle possibilité de perfectionnement et de réflexion quant à des situations problèmes nouvelles, ou nouvellement prises en considération.

En 2006, l'équipe des criminologues famille jeunesse a, à partir de circulaires (identiques) de chaque procureur général sur ce qui était envisagé comme missions, rédigé avec la coordination, son propre descriptif de fonction. Ce travail a duré 1 année, avec des réunions mensuelles de criminologues qui se réunissaient physiquement alors qu'ils venaient de toute la Belgique, et de nombreux échanges de courriers électroniques. Cette expérience fut riche et éprouvante, ainsi que fédératrice. Le texte était soutenu par l'équipe, qui en comprenait chaque lettre, chaque espace, et était donc en mesure d'en expliquer le sens, la raison, le fond et la forme.

L'engagement récent de nouveaux criminologues pour des sections liées ou annexes amène l'équipe à se poser à nouveau les questions essentielles de l'identité professionnelle, de la méthode et de la déontologie. La transmission des anciens et la créativité des nouveaux sont des éléments qui enrichissent les acteurs et leur logique d'action. Les difficultés et intérêts rencontrés dans de travail de Sisyphe s'apparente à celles et ceux que connaissent et connaîtront d'autres nouveaux métiers. L'essentiel est de permettre à la fonction d'apprendre, de ses élans et de ses erreurs. Et de contribuer à construire un service solide, respectueux des droits de chacun, et progressiste s'il en est.

4. Conclusions et recommandations¹¹⁷

La réflexion menée sur les anciens et nouveaux métiers est globale et récurrente au sein et autour de la police. Elle est nécessaire, continue et relancée de manière plus intense selon les événements et pressions externes.

Dans les interactions entre les participants à cette nouvelle phase de réflexion, il a été regretté le manque de suivi et de résultats des nombreux projets, groupes de travail, trajets ... déployés successivement. Il en résulte beaucoup d'attentes, de dépense d'énergie, puis une profonde lassitude. Nous espérons que ces travaux mèneront à redéfinir des priorités et à prendre des décisions pour réinventer nos métiers de demain et faire face aux nouveaux défis sociétaux qui nous attendent.

La volonté politique ayant été exprimée et la parole donnée aux acteurs de terrain, il est important de tenir compte du contexte global, incluant même la virtualisation de la réalité, mais aussi et surtout de repartir des attentes légitimes de la population de plus en plus diverses et difficiles à cerner. La démarche doit ensuite être soutenue par un pilotage stratégique fort, impliquant les autorités et partenaires.

Quand on envisage les métiers de la police, on ne peut se passer d'analyser ceux qui émergent dans toute la chaîne de sécurité. Une réflexion a déjà été menée à ce propos afin de recentrer la police sur ses tâches essentielles. Il ne s'agit pas non plus d'inventer de nouveaux métiers là où ils sont exercés par d'autres. La collaboration entre les différents acteurs privés et publics est au centre du débat et le complexifie. On ne peut donc se limiter à envisager nos anciens et nouveaux métiers mais bien notre contribution de demain à l'atteinte des résultats escomptés pour satisfaire aux nouvelles attentes liées aux nouveaux enjeux. Les moyens disponibles pourraient de la sorte être concentrés et les investissements ciblés.

En interne, il est de la responsabilité des cadres de contribuer à l'élaboration d'un plan stratégique intégrant les différents volets de la réflexion.

En ce qui concerne les anciens métiers, de nombreux travaux dont les conclusions n'ont pas été totalement exploitées peuvent utilement servir et compléter les avis des praticiens qui alimentent ces États Généraux. Un groupe de travail est en outre actuellement occupé à la révision de la circulaire ministérielle PLP 10 concernant les normes d'organisation et de fonc-

¹¹⁷ Par Geneviève Purnode.

tionnement de la Police Locale visant à assurer un service minimum à la population, ce qui pourrait impliquer prochainement une révision globale des fonctionnalités et métiers.

Ce sont les nouveaux métiers qui ont animé davantage les débats, signe que les regards sont tournés vers l'avenir.

Autour des nouveaux métiers, différents aspects ont été abordés comme le rôle des cadres, la balance entre polyvalence et expertise, les services d'appui et de support... avec pour enjeux majeurs la reconnaissance de chaque fonction, les collaborations, et l'évolution des compétences à travers la formation.

Des principales recommandations, nous retenons :

- **L'établissement d'une vision claire sur l'ensemble des fonctions et leur complémentarité**

Les participants ont exprimé le besoin d'une reconnaissance collective de l'utilité de chacun, gage de la cohésion à l'intérieur de l'institution et de son image externe positive. Ceci nécessite une compréhension fine de tous les métiers qui impose d'en rendre visibles les tâches et la contribution aux résultats communs. Des propositions concrètes ont été faites comme l'établissement d'un cadastre des métiers et la standardisation des profils de fonction.

- **Le renforcement du lien entre le recrutement, l'évaluation et la formation**

L'avis des collaborateurs est unanime sur le besoin d'un accompagnement de carrière plus dynamique. Une gestion globale des trajets professionnels devrait permettre de développer les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs. Il est proposé de réorganiser la formation sur base de socles de compétences transversales et de spécialisations modulaires. L'apprentissage du métier doit se faire au plus près de son exercice. Au-delà des grades, titres et fonctions, l'expertise peut en outre être acquise et exercée de manière ciblée et transversale par des « personnes de référence ». Il est suggéré d'établir un plan de formation par fonctionnalité, d'intégrer les profils de fonction dans le parcours d'évaluation et d'y lier les objectifs opérationnels et d'apprentissage.

- **L'importance de la communication interne et externe**

La police doit développer un volet « marketing », être un employeur attractif, rendre ses collaborateurs fiers, alimenter une culture d'entreprise positive. Cela permet à chacun de trouver du sens au quotidien dans son travail. Il en va de la valorisation individuelle et collective et de la motivation à l'atteinte des résultats.

- **La nécessité de revoir la manière de diriger**

Il est souligné que ce n'est pas parce qu'un collaborateur monte en grade qu'il exerce d'office une fonction de dirigeant. Il existe bien des manières d'exercer des responsabilités comme dans la gestion de projet ou le déploiement d'expertises. Les collaborateurs attendent des chefs de les guider, de les diriger, de les encadrer, mais aussi de les respecter, de les reconnaître, de les valoriser. Nombreuses sont donc les compétences attendues et les défis à relever concomitamment. De nouveaux modèles de gestion de l'organisation sont déployés, caractérisés par des structures aplaties et des dynamiques participatives, qui augmentent les possibles mais aussi la complexité de la maîtrise de l'organisation.

Face aux revendications des citoyens de plus en plus nombreuses et variées, face à la complexification et la croissance exponentielle des normes et procédures, il est impératif d'appréhender les changements sociétaux de manière « agile » et coordonnée. Les métiers ne cesseront d'évoluer, à nous de veiller à ce qu'ils contribuent efficacement à la poursuite des objectifs communs et l'atteinte des résultats globaux, et soient soutenus et reconnus à travers le pilotage organisationnel, l'adéquation de la formation, et la valorisation personnelle et institutionnelle.

L'attractivité ou quelle GRH pour la police ?¹¹⁸

1. Introduction

Notre groupe de travail¹¹⁹ s'est attaché à piloter la réflexion sur le thème du recrutement et/ou de la sélection, ou les enjeux liés au vieillissement des membres du personnel. Le groupe de travail a redéfini le scope et a proposé de renommer le thème « attractivité de la police ».

Dans une première phase, nous avons procédé, en février 2022, à une analyse en groupe (MAG).

Pour ce faire, nous avons réuni des personnes issues de la Police Intégrée, ayant dans leurs attributions la gestion du recrutement, et, plus largement, de la carrière de membres du personnel. Etaient également invités un représentant de l'armée disposant des mêmes attributions, un coach de vie, un conseiller en prévention et un gestionnaire RH d'une entreprise privée. Nous souhaitons intégrer leurs compétences individuelles – non seulement leurs compétences pratiques, mais aussi leur capacité à donner un sens à leurs actions, à leurs expériences et compétences – à un processus de réflexion collective.

Trois grands axes en sont ressortis :

- Comment attirer et conserver des candidats et/ou membres du personnel au sein de la Police Intégrée ?
- Comment accompagner et motiver les membres du personnel tout au long de leur carrière ?
- Comment encadrer le vieillissement des membres du personnel et continuer à assumer les nécessités opérationnelles ?

¹¹⁸ Valérie Caprasse, Sylvie Delvaux, Valérie Delcourt, Julien Pereira Pio et Sarah Van Praet.

¹¹⁹ Groupe de travail initial : Sylvie Delvaux, Valérie Delcourt, Julien Pereira Pio, Sarah Van Praet, Jean-Noël Martel, Jean-Luc Lentz et Pauline Petit.

Il s'agissait pour nous de nous interroger sur les difficultés d'offrir aux membres du personnel de la Police Intégrée une carrière qui ne soit pas figée, qui permette des perspectives d'évolution jusqu'à la fin de celle-ci dans les meilleures conditions possibles.

La deuxième phase de la méthode consistait à organiser une table ronde sur l'attractivité.

Nous avons sollicité 4 intervenants afin de réagir aux résultats de l'analyse de groupe. Ces résultats, sous forme d'une synthèse, ont été fournis à chaque intervenant pour leur permettre d'exposer leur point de vue quant aux enjeux, défis et recommandations issues de la MAG. Il s'agissait bien de proposer d'éventuelles réflexions et pistes concrètes en lien avec leur expérience professionnelle et les résultats présentés.

Les exposés des différents réactants ont été suivis de 3 ateliers correspondant aux 3 axes identifiés lors de la MAG, où participants et intervenants ont eu l'occasion de réagir et de proposer solutions et recommandations.

Dans les pages qui vont suivre, vous retrouverez la synthèse des débats et échanges de la MAG et de la table ronde ainsi que les recommandations issues de nos réflexions.

Un grand merci à tous ceux qui ont pris part à cette réflexion et ont permis la présente publication.

2. Synthèse de l'analyse en groupe¹²⁰

2.1. Le récit sélectionné

Le récit sélectionné a été nommé par l'auteur « *Accompagnement de carrière* ». La zone de police concernée par le récit est composée d'une dizaine d'inspecteurs mais ressemble, selon l'auteur du récit, à une « armée mexicaine » avec trop de gradés et trop peu d'inspecteurs. La zone ne dispose pas de plan de carrière et n'est pas coutumière de la réalisation de profils de fonction, ce qui est considéré par l'auteur comme problématique. Au sein de la zone, chaque commune bénéficie d'un commissariat doté d'un responsable d'équipe. Le responsable de l'un des commissariats ayant quitté ses fonctions, le chef de

¹²⁰ Sarah Van Praet et Valérie Caprasse.

zone a nommé un inspecteur chef d'équipe, partant de l'idée que la prise de responsabilités allait se concrétiser avec la fonction. Un conflit est survenu au sein de cette équipe et, selon l'auteur du récit, le chef d'équipe n'a pas assumé ses responsabilités. La question de l'auteur du récit est la suivante : lorsqu'il n'y a pas de candidats en mobilité, comment motiver et accompagner des personnes de l'équipe existante à assumer plus de responsabilités, à passer les examens nécessaires et au-delà des examens, à continuer à se former ? L'auteur du récit conclut que, si son récit concerne un fonctionnaire de police, il est tout autant d'application pour les membres du cadre administratif et logistique : la police n'incite pas le personnel à améliorer ses compétences, à se former et à se développer en matière de ressources humaines.

Lors des différents tours d'enjeux et d'interprétations, il est vite apparu que ce récit a été choisi car il permet d'aborder différents enjeux présents dans une majorité des autres récits également. Il n'y a que l'enjeu de la prolongation de la carrière qui n'a pas du tout été identifié dans le récit choisi.

2.2. Les enjeux et les interprétations

Au départ des interprétations communiquées par l'auteur du récit et de deux tours de table interprétatifs, il a été possible de dégager deux thématiques prédominantes : la première porte sur les *besoins immédiats et aigus d'attractivité*, à savoir comment attirer des intéressés vers des postes vacants ; la deuxième appréhende davantage *l'attractivité dans sa globalité en abordant le besoin de former et coacher les policiers et les cadres administratif et logistique tout au long de leurs carrières*, avec un volet particulier d'identification et d'encadrement des postes à plus grande responsabilité. Chacune de ces thématiques fait, ci-dessous, l'objet d'une brève synthèse orientée vers l'identification de consensus ou de divergences interprétatives parmi les membres du groupe. Les participants ont mis en lumière nombre de pratiques intéressantes qui font partie de cette analyse.

2.2.1. Un recrutement qui peine à deux niveaux

Au départ d'un problème de mobilité interne et de manque d'intérêt pour des fonctions impliquant de plus grandes responsabilités, les participants ont très vite recontextualisé ce problème dans un souci plus large de recrutement : s'il y a trop peu de candidats internes, c'est aussi car il y a trop peu d'entrées dans la police. En corollaire, il est difficile d'être exigeant

quand un candidat postule. Le groupe conçoit donc une problématique à deux niveaux, recrutement externe et interne, qui est à la base de la nomination d'un inspecteur comme chef d'équipe, au lieu d'attendre qu'une personne se présente via la mobilité interne.

1. Recrutement externe : comment convaincre des personnes de rejoindre la police

Avant tout, il y a l'enjeu d'attirer des extérieurs, souvent jeunes, vers la police. Un des participants soulève qu'en 7^e année Métiers de sécurité, 27 des 28 étudiants souhaitent rejoindre la police en début d'année scolaire. A la fin de l'année, aucun ne passe les tests. Trop peu d'attention est accordée par la police et les policiers pour motiver les jeunes à rejoindre la police. Peu d'énergie semble consacrée à l'accompagnement de jeunes, en partant de leurs motivations et des perspectives de carrière. Cette absence d'une approche orientée « individu » semble problématique aux yeux de plusieurs participants. Un des participants qui a travaillé en tant que cadre administratif et logistique mais qui travaille aujourd'hui dans un service de recrutement et de ressources humaines, insiste plus longuement. Cette personne parle de l'état actuel du recrutement comme d'une « guerre des talents ». Son constat est que « l'employeur est devenu une marchandise comme une autre » : afin d'attirer des candidats (même pas les meilleurs), l'employeur doit mettre en avant tous les atouts à court et à long terme, y compris le sens du métier. Un autre participant, qui travaille au sein de l'armée, complète ce tableau en soulignant que des personnes embauchées dans des métiers de sécurité s'auto-excluent, malgré un certain intérêt pour la fonction, en raison de leurs origines ethniques. Il s'agit sans doute d'un vivier de recrutement potentiel, intéressant pour les institutions, que ce soit pour l'armée ou la police. Ce recrutement doit sans doute se faire via d'autres voies, parfois plus locales.¹²¹

Plusieurs participants mettent en avant qu'il n'y a rien de tel que la « motivation en cascade » : des membres du personnel motivés et partageant cette motivation dans leur réseau attirent de nouveaux membres motivés. Il en ressort une stratégie intéressante de recrutement en amont : prendre soin des employés déjà présents. Ces personnes diffusent alors la bonne réputation et créent un terrain fertile au recrutement. L'enjeu est de créer

¹²¹ Faire connaître largement la réalité (et la diversité) du travail policier ainsi que les valeurs qui orientent ce travail à l'extérieur est une piste sur laquelle certains participants ont insisté lors de la journée de restitution : des journées portes ouvertes, des journées d'observation pour élèves du secondaire, des stages d'études...

des occasions qui permettent des approches individualisées visant à partager la réalité et/ou la diversité des métiers de police et de faire connaître le travail policier dans ses différentes déclinaisons. Des pistes déjà appliquées ont été soulevées : un accueil particulier par une zone, y compris par le chef de zone, des visites au sein des hautes écoles... Lors de telles occasions, il est, selon un membre du groupe, important de communiquer sur les valeurs en application au sein de la police et notamment le fait qu'il s'agit d'un service public au profit du public, ainsi que de développer les différentes fonctions qu'il est possible d'exercer au sein de la police. En effet, cette dernière serait susceptible d'attirer davantage de profils diversifiés car de nombreux candidats potentiels ne se projettent pas dans une fonction au sein de la police, qu'ils estiment trop éloignée de leur personne, souvent par méconnaissance de l'étendue et de la nature des fonctions.¹²²

Lors de la journée de restitution, certaines personnes sont revenues sur l'aspect de l'importance d'un personnel motivé comme ambassadeur de la police à l'extérieur. La fierté d'être policier et le sentiment d'appartenance se seraient, selon certains, petit à petit éteints. D'autres pointent du doigt l'image que la presse véhicule de la police. En effet, les effets d'annonce de la presse tendent à montrer à la population que la police n'est pas proche d'elle, ce qui a pour conséquence qu'il devient difficile de proclamer qu'on aime bien son travail au sein de la police. Or la police est un service public au service du citoyen et devrait être considérée comme tel.

Pour les participants, les procédures rigides d'engagement rendent limité l'effet des efforts individualisés tels que prônés. En effet, dans le cadre des profils plus expérimentés ou spécifiques, qu'ils soient opérationnels ou cadre administratif et logistique, la tâche de mettre la bonne personne à la bonne place devient encore plus compliquée. Non seulement il faut les attirer vers la police, mais le cadre du recrutement et le statut tel qu'ils existent ne permettent pas toujours de répondre aux attentes, que ce soit du service ou de la personne. Plusieurs freins sont identifiés par les participants concernant le recrutement pour des emplois spécialisés à la police. Ainsi le manque de reconnaissance d'expériences professionnelles et donc de l'ancienneté antérieure, le marché concurrentiel, la valorisation pécuniaire de certaines compétences ou expériences en dehors de la police sont des freins, le statut ne prévoyant rien en ce sens.

¹²² Lors de la recherche d'emploi « classique », surtout par voie digitale, la police reste trop peu visible. Il s'agit d'une occasion ratée : tout policier potentiel ne songe pas spontanément à cet employeur.

En outre, viser le public souhaité, identifier les candidats intéressés, les informer et les accompagner à travers les étapes des engagements est une stratégie intensive, qui demande un investissement important qui doit se faire à tous les niveaux de l'encadrement, voire du chef de zone.

La question de l'image du travail policier et de la qualité qui en est attendue doit précéder celle de comment attirer des candidats externes et doit l'emporter sur la question du nombre de candidats. Les intervenants insistent sur les compétences et les aptitudes au travail policier de qualité dont les candidats doivent faire preuve, quitte à avoir encore moins de sollicitants. Les épreuves de sélection doivent en ce sens être plus transparentes. La décision politique d'admettre des candidats qui n'ont pas réussi les épreuves de sélection en raison du problème d'effectif a un effet dévastateur à moyen terme en ce qui concerne l'image de la police et la qualité du service rendu. Rendre l'accession au métier de policier plus exigeante crée aussi une dynamique de motivation.

Toujours dans un souci de transparence, le groupe formule la remarque qu'il serait bon d'objectiver davantage le discours du manque de candidats externes : où se trouvent réellement les manques, d'où sont issus les candidats qui se présentent, quel est le profil de ceux qui réussissent... ? Afin de réfléchir à des stratégies plus pointues de recrutements, la mise en place d'un tableau organique mettant en balance les besoins et le nombre de candidats serait un plus. Le défaut de transparence de la procédure de sélection a un effet négatif sur l'image de la police. Une réforme du recrutement a été mise en place récemment, permettant un rôle plus important des zones de police. De nombreuses inconnues et interrogations quant à cette nouvelle procédure subsistent au sein du groupe.

2. Recrutement interne : comment convaincre des personnes de postuler pour certaines zones, pour certaines fonctions, pour certaines fonctionnalités

Le groupe constate que la mobilité dite « classique » ne fonctionne quasi plus. Il nuance néanmoins, en affirmant qu'il ne faut pas viser à avoir beaucoup de candidats pour un poste mais à pouvoir compter sur des candidats de qualité.

Il existe une réelle concurrence entre toutes les unités de la Police Intégrée. Non seulement certaines zones sont moins attractives (pas ou moins de primes), mais au sein d'une unité / service / zone les politiques de gestion ne sont pas les mêmes (cumul d'heures, inconvénients, ...). Plusieurs partici-

pants insistent sur le fait que certains services ou métiers policiers sont méconnus par les collègues (service des fraudes, proximité, service local de recherche). Outre cette méconnaissance, le candidat qui postule à l'un de ces emplois perd des primes ou des avantages pécuniers en rentrant dans un horaire plus classique. Une piste, déjà utilisée par certains services, consiste alors à faire découvrir ces services aux différents collègues.¹²³

2.2.2. Un plan personnel de carrière trop absent

Au cœur du récit choisi est identifiée une autre problématique. Il devient difficile pour certaines zones et/ou services de recruter du personnel pour des postes à plus grandes responsabilités. Dans le récit, la solution par défaut du chef de zone est d'attribuer la responsabilité d'une équipe à l'un de ses membres, en espérant qu'il y prendra goût.

Un des freins des membres du personnel à endosser ce type de fonction réside dans le manque de valorisation qui accompagne cette prise de responsabilités. En effet, assumer de plus grandes responsabilités ne veut pas forcément dire monter en grade ou gagner plus. Plusieurs participants mettent en avant qu'il s'agit clairement pour eux d'une limite de la structure unifiée de la carrière. Ce dernier point étant central au récit choisi, il a fait l'objet d'une identification d'un enjeu à part entière : celui d'encadrer et de former le personnel (opérationnel et cadre administratif et logistique) tout au long de sa carrière.

Lors des tours d'interprétation, les participants ont identifié deux enjeux caractérisant un plan de carrière : la formation et le coaching de la carrière. Nous avons distingué donc la formation et le coaching dans cette section.

1. Les formations

La formation des policiers commence à l'académie de police. Le cœur de cette MAG ayant porté sur un personnel avec une certaine ancienneté, la formation initiale n'a été abordée que marginalement. Lors de la journée de restitution, ce point a été davantage discuté. Certains estiment qu'il arrive que certaines fonctions ou unités aient tendance à être dénigrées au sein des

¹²³ Par exemple l'attractivité de l'emploi de proximité : il s'agit d'une fonction souvent considérée comme moins « sexy » et attractive. Au sein d'une zone, il y a eu un renforcement à la proximité venant d'autres services. Les personnes se sont alors rendu compte que le service n'est pas ennuyant. À la suite de cette expérience, la fonction a été revalorisée. La proximité de certaines zones avec la capitale, où la prime Bruxelles et la prime du bilinguisme peuvent faire une différence de 400 €/mois, rend les choses encore plus difficiles pour ces zones.

académies comme la Police Fédérale ou la police de proximité. La proposition du groupe est de faire une offre de stages plus variée lors de la formation de base afin de faire découvrir plus de services et plus de zones.

Plusieurs participants ont discuté de l'offre des formations continues au sein des académies de police. Tous soulignent un manque de cohérence dans l'offre qui varie en fonction des académies et la qualité même des formations. Un membre du groupe, venu d'un lieu plus décentré, insiste sur un besoin de délocaliser au moins une partie des formations et de prendre en compte les distances. Pour certains, suivre une formation implique de se loger plus près de l'académie (et donc de s'éloigner de sa famille le temps de la formation).

L'éventail des formations accessibles à l'entièreté du personnel, peu importe leur statut (opérationnel ou cadre administratif et logistique) ou grade, nécessite une refonte complète. L'autarcie trop importante au niveau des formateurs est soulevée comme entravant la qualité, certainement dans la matière des ressources humaines. La police a besoin de s'ouvrir vers l'extérieur. En outre, le scope des formations se doit de cibler non seulement les connaissances et les compétences mais aussi le savoir-être et notamment les valeurs de la police.

Aujourd'hui les formations dépendent trop du bon vouloir du chef de zone. Il est nécessaire, selon les participants, de sortir de l'idée que la formation est une faveur accordée par le chef de zone/de service, pour la considérer comme quelque chose d'évident et nécessaire. La formation est nécessaire pour le fonctionnement des services mais aussi pour l'épanouissement et le soutien des membres du personnel dans le développement de différentes compétences. Une modification de la perception de la gestion des ressources humaines est pour cela nécessaire. Enfin, la souplesse doit être envisagée dans le choix des formations, même si celles-ci ne sont pas immédiatement utiles pour la fonction occupée par la personne au moment considéré.

Les chefs de corps présents dans le groupe mettent également en avant une ambivalence dans leur chef face à une demande de la part d'un membre du personnel de retourner à l'académie de police afin de monter en grade. La zone risque de le « perdre » si, en fin de parcours, la personne choisit de valoriser son nouveau grade dans une autre zone. Le dilemme est de poser un choix entre protéger l'effectif existant et jouer loyalement les principes de la Police Intégrée.

2. Un coaching de carrière

Engager du personnel est devenu quelque chose de compliqué, le problème se posant de façon plus ou moins aigüe en fonction de la situation géographique de la zone ou du service. Trouver des membres du personnel motivés pour assumer davantage de responsabilités et monter dans la hiérarchie n'est pas chose plus aisée. Le groupe s'accorde pour dire que la gestion des ressources humaines nécessite de la flexibilité. Or l'organisation policière se caractérise avant tout par une rigidité des procédures. Au sein d'un même grade, différents niveaux de responsabilité co-existent. Le groupe estime nécessaire de mener une réflexion autour des formes de valorisation de la prise de responsabilités.

L'enjeu est non seulement d'identifier les personnes prêtes à assumer davantage de responsabilités mais aussi de déterminer qui en est capable. Se pose dès lors la question de savoir comment le chef de zone ou de service sonde ces éléments.

Pour les participants, travailler au sein de la police, c'est un métier qui s'apprend tout au long de la carrière et qui nécessite un accompagnement adéquat, peu importe le statut opérationnel ou non. La nécessité d'un principe de mentorat et de coaching du personnel ne fait plus de doute pour personne. Ce coaching permettrait de déceler les talents et d'identifier les personnes compétentes et motivées pour des postes à plus hautes responsabilités. Pour cela, connaître les envies et affinités des uns et des autres est essentiel pour les aider à évoluer. Le rôle des encadrants est donc primordial. C'est en effet eux qui pourront définir les besoins en formations de leurs subordonnés et inciter les membres du personnel à évoluer et à découvrir de nouvelles compétences par le biais, notamment, de formations hors police. Le groupe regrette que les détachements ou stages dans toutes les composantes police ne soient pas statutairement possibles, alors qu'il s'agirait d'une pratique permettant d'identifier des personnes intéressées par un service.

Le groupe considère que déceler les talents n'est toutefois pas suffisant pour coacher une carrière. Créer les bonnes associations entre les personnes et les fonctions demande aussi de clarifier les profils de compétences par fonction. Cela implique d'identifier les attentes, les compétences, le savoir-être recherchés, les responsabilités à prendre. Ces profils de fonction permettent aussi aux membres du personnel de pratiquer une auto-évaluation et donc un regard critique sur leur propre travail. Aujourd'hui, les formations obliga-

toires portent uniquement sur les compétences techniques et non pas sur le leadership. Même les formations de cadre ne sont pas axées sur comment diriger et/ou encadrer des personnes. Le groupe relève avec insistance que ces profils de compétences forment une piste qui permettrait aussi de spécifier les formations et aptitudes nécessaires pour accéder à la fonction (savoir-faire, savoir-être) et de motiver le personnel à se former.

L'enjeu du récit est plus large que l'identification de personnes compétentes et intéressées par une fonction. Pour le groupe, l'enjeu repose aussi sur l'accompagnement des personnes une fois arrivées dans une nouvelle fonction. Selon le groupe, quand un problème apparaît, il semble bien difficile de rectifier la situation par un encadrement et une motivation (voire obligation) de la personne à se former sans passer par le disciplinaire... Des postes avec de plus hautes responsabilités requièrent un accompagnement dans le développement du leadership, tout comme les plus jeunes policiers bénéficient d'un mentorat en assumant leur première fonction. Le profil de fonction est considéré par le groupe comme un outil potentiellement important pour mieux préparer les personnes, mais aussi pour opérer des ajustements, en dehors des évaluations « plus disciplinaires » qui existent aujourd'hui.

Plusieurs membres du groupe insistent sur l'importance, lors d'un tel processus, du feed-back qui relève les éléments positifs relatifs aux compétences et savoir-être. Le renforcement positif est une forme puissante de valorisation. Féliciter une personne qui s'investit dans son travail et la « mettre à l'honneur » ouvertement peuvent être une piste pour contribuer à cette valorisation. Un participant évoque la nécessité de prendre le temps avec une personne afin de s'enquérir de comment elle se sent, de discuter de sa vision sur sa fonction et d'identifier les besoins de cette personne. Si le principe des feedbacks constructifs a du sens, le « parler vrai » n'est pas encore rentré dans la culture de la police.

Dès lors, l'encadrement devrait pouvoir rendre certaines formations (y compris celles basées sur le savoir-être) obligatoires en cas de besoins individuels ou liés à la fonction. Lors de la demi-journée de restitution, plusieurs personnes ont insisté sur l'encadrement et le besoin de pouvoir intervenir et recadrer quand une lacune de savoir-être ou de compétences est observée. Il est souligné que les procédures d'évaluation existent mais, pour autant que ces procédures soient utilisées, les responsables osent rarement rédiger une évaluation négative. Le carcan et les critères à respecter dans la procédure d'évaluation actuelle servent un objectif différent que celui du coaching : les conséquences d'une évaluation négative sont lourdes, ce qui entraîne l'obli-

gation de justifications en vue d'un éventuel recours. L'idée du coaching est d'aider une personne, par des feed-backs et des formations, à devenir la bonne personne à la bonne place.

Le groupe étant composé de personnes endossant des fonctions d'encadrement, il évoque aussi l'absence d'un « chef d'orchestre » insufflant une politique des ressources humaines unique au niveau de la Police Intégrée. Il identifie le manque d'un organisme central de formation (avec décentralisation) qui mettrait à disposition une « boîte à outils » commune avec des techniques de coaching, d'outils d'aide à déceler les talents et les besoins des employés, d'outils d'évaluation.

2.2.3. **Le manque d'encadrement du vieillissement du personnel (accru suite à la prolongation) et des restrictions médicales**

Un dernier enjeu abordé lors des récits et dans la demi-journée de restitution est « l'encadrement du vieillissement du personnel ». La fin de carrière n'est pas évidente à encadrer en tant que responsable, et la prolongation de la carrière n'a pas rendu cet encadrement plus simple. La gestion des problématiques de santé est plus large et ne concerne pas uniquement des personnes en fin de carrière.

Cette problématique de restrictions médicales et de l'inadéquation avec certaines fonctions renforce aussi cette nécessité d'évaluer et d'adapter la fonction et la carrière en permanence aux envies des personnes, ainsi qu'à leurs réalités personnelles. Une plus grande flexibilité, une attention critique mais bienveillante au personnel et à son bien-être sont des enjeux qui ne peuvent qu'avoir des répercussions positives sur l'image de l'institution à l'extérieur, mais également sur la qualité du travail effectué.

3. **La table ronde**

A la suite des conclusions de l'analyse en MAG, nous avons jugé opportun de faire intervenir des représentants d'organisations diverses qui pouvaient s'inscrire dans la suite de ces réflexions. Quatre experts ont donc pris part à cette demi-journée pour apporter leur expérience et proposer des pistes de solutions. Toujours sur base de MAG, nous avons mis en place trois ateliers que les quatre intervenants ont coanimés.

3.1. Les interventions

3.1.1. Intervention de Paul Deblaere – Directeur du personnel (Police Fédérale)

Au sein du marché de l'emploi, les démissions sont en forte augmentation. Pourtant ce vivier de candidats potentiels ne facilite par le travail du recruteur : le travailleur recherche une flexibilité accrue et un meilleur équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Aujourd'hui l'attractivité passe par le digital (accessibilité maximalisée), du fait de la souplesse et de l'omniprésence qu'il permet (notamment par l'organisation de sessions d'informations en ligne).

Au sein de la Police Intégrée, le constat a été tiré qu'il était indispensable de démystifier le métier de policier. Les mots d'ordre qui ont guidé la réflexion et le développement d'un « *employer branding* » de la police sont : informer, rester accessible, faire preuve de créativité, être concret dans la présentation de la fonction et reconnaître l'expérience des candidats.

Pour y parvenir, les actions suivantes ont été déployées :

- (re)créer un lien entre la police et le citoyen pour renforcer la visibilité et le branding policier : ce qui nécessite une ouverture accrue vers l'extérieur (à savoir un défi quotidien et sans cesse renouvelé) ;
- confronter les candidats potentiels aux réalités du travail policier : les candidats recrutés qui ne trouveraient pas leur bonheur au sein de la police, ne sauraient être conservés.

Ce qui a été poursuivi, notamment via le projet *Rookies* :

- identifier les besoins des candidats, lesquels sont freinés, tant par la durée que par la difficulté de la sélection... et y réagir : ce qui a, notamment débouché sur la refonte du site internet « *Job Pol* » ;
- conserver les talents le plus longtemps possible : ce qui a été poursuivi par l'aménagement du régime des fins de carrière.

De nombreux autres constats ont été tirés par une remise en question découlant des recommandations formulées par l'enquête *Randstad*, notamment :

- réserver une place importante au bien-être ;
- laisser le temps aux managers de faire du management et de renforcer leur communication ;
- tenir compte des aspirations du membre du personnel tout au long de sa carrière (et donc en y intégrant son évolution personnelle) ;
- permettre un transfert effectif des connaissances (par exemple par la mise en œuvre d'outils tels que le mémo et le parrainage).

3.1.2. Intervention Éric Croquet – Commandant au sein de la force aérienne en charge du recrutement

L'organisation ne peut plus se permettre d'attendre que les candidats s'adressent à un employeur ; il est désormais indispensable « d'aller vers » le candidat. En outre, en étant présent au bon moment (notamment lorsque les étudiants doivent décider de leur orientation de carrière et qu'ils hésitent, voire se cherchent encore), il est possible d'informer et de déceler des potentiels et de susciter l'intérêt.

Les principes fondamentaux développés sont fréquemment guidés par un branding ambitieux. C'est pourquoi, d'expérience, l'intervenant estime qu'il faut veiller à :

- actualiser les informations mises à disposition et les tenir à jour ;
- disposer d'ambassadeurs (le membre du personnel est le meilleur recruteur ou le pire élément de démotivation) ;
- être vrai en ne se limitant pas à vendre du rêve mais en étant concret ;
- offrir la possibilité aux futurs membres du personnel de se confronter aux réalités de terrain et de ne pas être en décalage avec leurs attentes (stages d'observation) ;
- engager des formateurs triés sur le volet et les valoriser ;
- valoriser les membres présents en leur permettant d'acquérir pas des expériences directes de nouvelles connaissances (occuper un emploi supérieur) ;
- favoriser les possibilités d'expériences externes tout en permettant un retour ;
- former des coaches : pour garantir un véritable coaching, la formation coaches efficaces et qualifiés est indispensable (leur évaluation n'est pourtant pas mise en place).

3.1.3. Intervention de Jan Laurijssen – Évangéliste et consultant RH – SD Worx

En termes d'emploi au niveau macro-économique, les difficultés que rencontrent l'ensemble des employeurs sont les suivantes :

- pour 65 % : difficultés à attirer des travailleurs ;
- pour 41 % : déployer efficacement ses travailleurs ;
- pour 37 % : motiver ses travailleurs ;
- pour 29 % : fidéliser ses travailleurs (cf. attrition).

3 perspectives primordiales :

- faire un focus sur les talents : personnalisation de la relation de travail, en termes d'employabilité, en termes de développement ;
- la flexibilité et la mobilité des talents. On constate très peu de mobilité des talents en Belgique ;
- le marché de travail : chaque professionnel en RH doit suivre de près ce qui se passe sur le marché de travail.

La mobilité et la flexibilité constituent de nouvelles attentes des membres du personnel. Il s'agit actuellement, pour les employeurs, d'un défi majeur à mettre en place. Le monde du travail est en évolution et en mouvement constants : 14 % des emplois sont amenés à disparaître dans les 2 ans du fait de la digitalisation. En outre, avec la contraction du marché du travail, si une place privilégiée doit être accordée au recrutement, le développement des compétences de ses propres collaborateurs est sous-estimé et minimisé.

Le *Worlds Economic Forum* place l'analyse et l'apprentissage en 1^{ère} et 2^e place des *top skills*. La formation sera le nouveau recrutement. Il est important d'apprendre tout au long de sa carrière.

Les clusters des compétences du futur seront :

- digitales : statistiques et analyses des données ;
- fonctionnelles : tout le monde doit suivre ce qui se passe dans sa discipline ;
- génériques (générales) : le travail hybride, la communication ;
- l'apprentissage : *learn - unlearn - relearn* : importance de pouvoir réapprendre ;
- carrière : comment être employable jusqu'à la fin de sa carrière.

Les modèles RH actuels estiment que trois conditions cumulables sont requises pour garantir une carrière durable au travailleur :

- être heureux, en bonne santé et productif ;
- avoir les capacités, être motivé et se voir proposer des opportunités de carrières ;
- se concentrer sur le travail.

Le management de la recherche des talents passe par :

- *build* : développer les talents des collaborateurs ;
- *buy* : chercher, attirer les talents en interne, trouver les collaborateurs en externe est/ sera limité ;
- *borrow* : freelance, intérim, consultance... Le partage des talents est une tendance (trop) peu répandue. Elle constitue un partage d'expertise valo-

risable de part et d'autre et une opportunité de fin de carrière, tout en offrant un nouveau défi au travailleur.

Il faut faciliter la mobilité interne en créant une base de données claire et à jour des profils et emplois sous forme d'une plateforme interne peut faire le matching entre l'offre et la demande. L'employé est à la barre.

Conclusions, les nouveaux process RH doivent prendre en compte :

- *learning and development* : adaptativité ;
- performance : un feedback permanent ;
- recrutement : attitude et '*Learning agility*' (apprendre de ses expériences et erreurs) ;
- succession : choisir entre le potentiel et la performance ;
- comp & ben : des compensations non financières ;
- diversité et inclusion : les RH inclusives.

3.1.4. Intervention d'Aline Oldenhove – Centre de carrière du SPF BOSA

Le monde du travail est changeant (on le qualifie par les termes de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté – cf. VUCA) : digitalisation, guerre des talents, allongement de la carrière, ... Le changement est devenu nécessaire au sein des carrières (auparavant on aurait parlé de versatilité, voire d'instabilité professionnelle) : il permet d'évoluer et de progresser de manière continue.

Le nouveau modèle de carrière est donc dynamique : le diplôme est un tremplin, mais il ne trace pas les limites de la carrière du membre du personnel. En ce sens une formation continue permet tout à la fois de contribuer à :

- faire face à un marché de l'emploi qui se contracte et qui ne permet pas de trouver les membres du personnel correspondant entièrement aux attentes de l'employeur ;
- conserver les talents (qui continuent à évoluer et à s'épanouir dans leurs choix et carrières).

Le modèle de carrière que veut mettre en place la fonction publique se base sur :

- dynamique : changements, re-changement, *relearn*... ;
- succès de carrière : modèle lié aux valeurs. Il y a une nécessité de se sentir bien dans son travail ;
- auto-gestion : que chacun puisse prendre individuellement sa carrière en main. Responsabilisation.

Quels sont les nouveaux défis pour les organisations ?

- avoir une organisation flexible et agile : accorder une attention à l'employabilité ;
- accompagner la carrière de ses employés : qui je suis, ce que je peux, ce que je veux. Permettre d'accéder à la formation, au coaching et à l'accompagnement de carrière ;
- construire une politique de prévention pour le bien-être et de réintégration suite aux absences de longue durée ;
- impliquer le management dans la culture du feedback, de formation continue et de mobilité (expériences internes et externes).

Actuellement le BOSA a créé le principe de « *Talent exchange* » et « *Special federal forces* », dont le but est de permettre le recrutement en interne au niveau des différents SPF en vue de décloisonner les différentes administrations. L'objectif est de déployer de manière optimale des compétences dans l'ensemble de l'administration fédérale et d'échanger des talents pour mener des missions/projets d'une durée déterminée.

Actuellement, un réseau de 12 organisations existe dans le cadre du trajet de *réorientation* et permet de trouver des solutions plus adéquates pour les personnes en décrochage ou absences de longue durée.

Collaboration entre organisations, échange de profils, solutions plus adaptées ?

L'investissement dans de nouvelles fonctions consacrées à l'accompagnement (voire à la réorientation interne) des carrières permettra de contribuer au maintien des talents (notamment au travers d'une formation continuée correspondant à leurs besoins exprimés sur la base du questionnaire qui je suis, qu'est-ce que je sais faire et qu'est-ce que j'aimerais faire).

Un facteur critique de succès réside dans l'implication et le soutien du haut management !

3.2. Comptes-rendus des ateliers

3.2.1. Atelier 1: L'attractivité au sens strict

Lors de l'atelier sur le thème de l'attractivité au sens strict, les intervenants ont eu l'occasion de revenir sur les interventions des orateurs et de débattre de certains aspects et dont la synthèse de ces échanges est la suivante.

1. La communication et le membre du personnel comme ambassadeur

Les participants sont unanimement d'accord sur l'opportunité de faire appel à des « ambassadeurs », c'est-à-dire des membres du personnel qui souhaitent expliquer leurs missions et partager leur expérience pour attirer de nouveaux collègues. Ils sont la meilleure approche pour convaincre des candidats.

Les activités où les ambassadeurs sont présents (journée porte ouverte, jobday...) ou la communication réalisée sur l'attractivité, sont cependant toujours axées en vue de toucher une population externe et pour le grade d'inspecteur. Les fonctions civiles ou moins « glamour » sont peu ou pas mises en avant.

En outre il est fait le constat que malgré cette communication et le marketing développés, les membres de l'atelier soulignent que les jeunes recrues ne savent toujours pas vraiment en quoi consiste le « métier ». Cet état des choses découle d'un autre constat, c'est qu'il n'existe pas au niveau de la Police Intégrée une vision globale des métiers.

2. La rigidité de l'organisation

L'innovation et la créativité dans le domaine des ressources humaines sont freinées par la rigidité du statut. Alors qu'à l'heure actuelle la plupart des entreprises s'adaptent à un milieu du travail flexible comme par exemple, débiter une carrière à la police, faire une expérience dans le civil et revenir avec l'expérience acquise à la police. Les jeunes recrues n'envisagent plus une carrière linéaire.

La rigidité des procédures est aussi un frein à la mobilité : les membres du personnel ont peur de postuler une fonction, par absence d'une vue globale et d'une définition des métiers de la police. Il y a donc une peur de se tromper et de se retrouver coincé. Pourquoi ne pas envisager une période d'essai (cf. stage probatoire) qui permettrait de découvrir la fonction avant de poser un choix définitif (dans les deux sens) ?

3. La formation

Le groupe met également en avant la nécessité de revoir la formation au sens large du terme, que celle-ci soit de base ou continuée.

- de base : la formation ne doit pas forcément être plus longue, mais elle se doit d'être modulaire. Un socle commun est nécessaire, avec ensuite une

spécialisation selon l'unité d'affectation. Il faut privilégier l'ancrage local, plutôt qu'une reconnaissance du diplôme (Bologne) ;

- il faut envisager des trajets de formation pour accompagner le membre du personnel (prom soc, mobilité, développement) et repenser la formation continuée. Celle-ci doit en effet permettre de rencontrer les besoins du terrain mais elle doit également permettre le développement personnel du membre du personnel.

Pour attirer des candidats, qu'ils soient internes ou externes, il faut pouvoir leur offrir des perspectives de carrière avec un plan de formations accompagnant celles-ci. Il n'y a à l'heure actuelle aucune vision intégrée dans ce domaine. Et un réel clivage « grandes zones – petites zones » ou « local – fédéral » s'est mis en place.

4. Une politique de ressources humaines globale

Un dernier constat réalisé lors de cet atelier concerne l'approche de la politique des ressources humaines. Il semble indispensable aujourd'hui, si l'on veut être un employeur moderne et attractif, d'avoir une approche systémique dans le domaine des ressources humaines : elles doivent être envisagées dans leur ensemble, en « chaîne », et ne pas réaliser des adaptations ou réformes sur des « blocs » (recrutement, formation, mobilité, etc.) sans faire le lien entre ces différents thèmes et anticiper les répercussions qui vont en découler. En résumé, une vision globale des processus ressources humaines paraît indispensable.

En clôture les participants ont été amenés à répondre à la question suivante : selon vous, la police est-elle attractive ?

A cette question, les avis divergent : oui, en partie, mais...

Même si beaucoup de choses sont réalisées en matière de communication/marketing, la difficulté de recruter reste toujours bien présente, principalement de personnes ayant un profil spécialisé. En outre, ces actions sont méconnues en interne.

Certaines unités sont attractives pour des raisons diverses, d'autres doivent se battre pour attirer des candidats via la mobilité.

La réponse à cette question n'est donc pas chose aisée, et ne se limite clairement pas à une approche « marketing ».

3.2.2. Atelier 2: Coaching et accompagnement de carrière

Les aspects culturels et corporatistes du monde policier sont à l'origine de difficultés d'évolution (philosophique) et de gestion (accompagnement) du personnel. Ils se manifestent, notamment par la peur du monde policier de perdre ses membres du personnel ainsi que par le développement de stratégies (involontairement) contre-productives : méfiance à l'égard des mobilités, réaction négative à l'égard d'un projet de carrière parallèle ou externe à la police, limitation des autorisations de formation, ...

La rigidité du statut ne permet pas à l'employeur de répondre à la demande de flexibilité croissante des membres du personnel. Les exemples concrets suivants sont partagés par les intervenants :

- limitation des offres de détachement (impossibilité d'assouvir certaines aspirations ou attentes au sein de services de la Police Intégrée par manque de disponibilité ou refus d'ouverture nationale) et traitement peu valorisant de la démarche dans le cadre de stages de formation (le simple fait de parler de « stagiaire » plutôt que de « *project manager* » reflète l'absence de volonté de partage/prise en considération de l'expertise de toutes les parties en présence).
- absence de reconnaissance de la qualité de fonctionnaire aux membres du personnel cadre administratif et logistique (pour évoluer de la Police Intégrée vers un Service public fédéral, il est nécessaire de quitter son employeur, de recommencer les tests de recrutement auprès du Selor et de perdre son barèmes/ancienneté d'échelle, seule l'ancienneté pécuniaire étant valorisable).

L'employeur policier conserve un sentiment de méfiance, tant à l'égard des membres du personnel, qu'envers les autres entités de la police. Elles se voient en tant que concurrentes dans le cadre de la nouvelle procédure de recrutement.

Autre exemple, la formation certifiée offrant une passerelle vers le master en criminologie et mise en place par plusieurs universités, la méfiance de plusieurs employeurs (alors même qu'elle s'inscrit dans cette logique d'épanouissement comprise et défendue massivement).

Cette situation découle pareillement des obligations qui incombent à l'employeur en matière de promotion sociale : l'offre de formation et l'encouragement à l'évolution de carrière aboutira, en cas de réussite, à l'obligation de prendre la formation du membre du personnel en charge (jusqu'à un an de salaire), sans certitude de le voir poursuivre sa carrière au sein du

service et avec l'impossibilité de le remplacer durant cette formation par manque de moyens (avec le report de la charge de travail sur les autres collaborateurs).

Toutes les parties s'accordent à reconnaître :

- la nécessité d'atteindre un équilibre entre l'accompagnement de la carrière et le principe de continuité du service ;
- la possibilité que la méthode du recrutement soit, à terme, bénéfique à la Police Intégrée (les différences de cultures mises en avant dans le cadre du branding permettront à tous les employeurs de plus aisément trouver le bon candidat, mais également de le conserver) ;
- le manque de flexibilité de la structure/du statut actuels dont découle :
 - une méfiance face aux opportunités de carrière ;
 - la difficulté de se séparer d'un collaborateur ne convenant pas ;
- le manque de temps laissé au manager pour développer les ressources humaines et accompagner les collaborateurs dont découle :
 - l'absence d'analyse d'une offre de formation insuffisante ou inadaptée ;
 - une recherche de solutions de carrière tardive pour les membres du personnel en difficulté (lorsque qu'il est déjà trop tard) ;
- la police est trop centrée sur elle-même. Le manque de soutien du niveau le plus élevé ne permet pas d'évoluer, lequel se manifeste notamment par :
 - l'absence/la limitation de l'ouverture externe ;
 - l'impossibilité de mise en œuvre du concept de « *talent exchange* » ;
 - l'impression de subir certaines évolutions (nouveau concept de recrutement) ;
- le manque de collaboration et d'appui mutuels entre les différentes entités et le développement de projets sans implication intégrée. Les exemples suivants sont cités :
 - le parcours de réintégration n'est pas concrétisé : aucune offre de service n'est mise en œuvre, soit en interne (par exemple via DGR/DRP), soit en externe (par exemple en collaboration avec d'autres administrations et SPF de la fonction publique). Les différentes entités / zones sont démunies et l'absence d'implication lors de la réflexion originelle aboutit au sentiment de méfiance déjà abordé (le listing des emplois adaptés est appelé du vœu de certains, mais non mis en œuvre du fait de la méfiance et du manque de collaboration des autres) mais aussi à l'absence de moyens (il n'est pas possible de créer des emplois adaptés sans financement) ;

- le développement et le partage de bonnes pratiques est le reflet d'un manque de collaboration et d'implication à certains niveaux. Il est néanmoins chronophage et pourrait être évité par une ouverture accrue vers l'externe (au sein de l'Arrondissement de Liège, une formation coaching doit être mise en œuvre au motif que l'accessibilité au trajet de coaching/leadership *Lumens* est impossible aux membres de la Police Intégrée, alors que les membres du SPF BOSA peuvent en bénéficier).

En ce sens, les intervenants ont pointé de nombreux réflexes positifs témoignant d'une volonté de mettre en œuvre un encadrement humain et un leadership impliquant, participatif et responsabilisant, notamment :

- l'immersion des collaborateurs dans d'autres fonctions concrètes leur permettant de tester leurs aspirations de carrière ;
- le refus grandissant de retenir les collaborateurs qui visent le changement ou se sentent mal dans leur fonction ;
- la prise en considération de réalités professionnelles nouvelles (diminution/refus des inconvénients horaires, rapprochement de son domicile à la suite du coût de la crise énergétique) ;
- l'extension des possibilités de détachements temporaires permettant de constater que l'herbe n'est pas plus verte ailleurs ;
- la valorisation de tous les talents du collaborateur comme source de motivation.

Ils ont également formulé les pistes de réflexion plus générales suivantes :

- la lutte contre les idées reçues en confrontant les collègues aux réalités de terrain permettrait d'améliorer les glissements internes et les collaborations interservices ;
- un des aspects du modèle du brevet de direction est positif (philosophie formative, accumulation d'expertise au sein de plusieurs entités et systématiquement au sein des deux niveaux de la Police Intégrée). Il devrait néanmoins ne pas être limité à cette seule catégorie de membres du personnel ;
- le manque d'échanges entre les deux niveaux (Police Fédérale et Police Locale) génère des projets qui ne sont pas compris/appliqués sur le terrain. La notion d'intégration des différentes entités devrait être (plus) portée par le haut management (voire au niveau politique).

Néanmoins, ils estiment que le (dys-)fonctionnement non-intégré aboutit au fonctionnement quasiment autarcique de 185 (184 zones et la Police

Fédérale) entités de police différentes. Il pourrait même aboutir à la désintégration du modèle policier.

3.2.3. **Atelier 3 : « Gestion de la fin de carrière », comment l'envisager, l'organiser, la mettre en place**

1. Comment prévoir la fin de carrière plus tôt, l'organisation doit-elle mettre quelque chose en place ?

La fin de carrière est quelque chose qui s'organise. Dès la moitié de la carrière, le système devrait permettre de déjà réfléchir à ce que l'on voudrait comme fin de vie professionnelle.

Pour cela, la mise en place d'entretiens de carrière, couplés aux entretiens d'évaluation envisagés comme un coaching de carrière, est une piste de solution.

La vision de l'évaluation comme une réprimande ou un état des lieux de ce qui dysfonctionne doit donc évoluer vers quelque chose de constructif. En effet, les évaluateurs sont – la plupart du temps – des cadres moyens qui n'ont pas accès à la vision (à long terme) et à la stratégie liée au marché de l'emploi au sein de la GPI. Eux-mêmes ne savent pas où ils vont aller. L'évaluation reste fort théorique et n'est, par ailleurs, toujours pas réalisée partout. La manière de l'envisager diffère également d'un service / zone à l'autre. On peut donc parler d'une vision à géométrie variable.

Il faudrait donc une vue globale du marché interne du travail et une orientation du membre du personnel vers ce qu'il désire par le biais d'entretiens. Les membres en fin de carrière sont souvent prêts à faire des concessions pécuniaires pour autant qu'ils trouvent un travail intéressant.

2. Les fins de carrière sont-elles abordées par les managers ? Une politique de fin de carrière existe-t-elle au sein de la GPI ? Des bonnes pratiques existent-elles ?

La Police Intégrée ne constitue pas un service unique, elle est constituée d'une pluralité de services et zones en concurrence.

Dans le cadre de l'allongement des carrières, la possibilité de créer des emplois adaptés pour les opérationnels a été offerte aux différents services / zones. Ces emplois ont pour but de permettre à des personnes en fin de carrière de trouver une place qui leur convienne, que ce soit dans leur propre zone ou service ou ailleurs.

Malheureusement, les zones ou services ne sont pas en mesure de déclarer des emplois adaptés car ces emplois sont déjà bien souvent occupés en interne, et il n'est donc plus possible d'en faire profiter d'autres services.

Chaque zone ou service tente de régler ses propres situations problématiques liées au personnel et ne veut pas devoir gérer en plus des fins de carrière. Il arrive fréquemment que les membres du personnel en fin de carrière soient exempts partiels et qu'ils occupent alors, parfois par dépit, des postes plus administratifs ou des fonctions moins contraignantes qui pourraient être occupés par des membres plus motivés.

La mise en œuvre de postes adaptés pour les personnes en fin de carrière doit faire l'objet d'une politique globale de planification de carrière qui doit être envisagée en amont.

Enfin, le cadre se fait de plus en plus vieillissant alors que les missions continuent à augmenter.

3. Comment réfléchir à une fin de carrière, et comment l'organiser ? Que pourrait-on faire au niveau police pour permettre la valorisation des connaissances ?

Dans le cadre du transfert de connaissances des personnes amenées à partir, le groupe propose de mettre en place un système de parrainage ou de marrainage permettant aux plus anciens de coacher les nouvelles recrues et d'ainsi permettre une transmission des connaissances et des bonnes pratiques sur le terrain.

La crédibilité, le savoir-être, les attitudes s'acquièrent au travers de l'expérience et du bagage. Ils ne sont pas formalisés par des écrits. Ces parrainages et marrainages doivent être encadrés afin de s'assurer d'une transmission correcte et actualisée du savoir.

Enfin, il faut tenir compte d'un certain niveau d'anticipation et donc de l'importance des services des ressources humaines, quant aux départs possibles des membres du personnel.

4. Que faire des futurs pensionnés ?

Il y a une réelle nécessité d'accompagner les fins de carrière. La charge de travail doit être répartie équitablement en tenant compte des âges et montrer au membre du personnel que son travail compte toujours. La possibilité de pouvoir postuler à des aménagements de carrière et à des exemptions partielles à partir d'un certain âge doit être analysée.

Les exemptions doivent permettre de continuer l'intégration et non l'exclusion du membre du personnel et lui permettre aussi de se diversifier. *A contrario*, la répartition doit également se faire de manière que les plus jeunes ne se retrouvent pas débordés.

Concernant les emplois adaptés, il est nécessaire que les personnes puissent les choisir en fonction de leurs compétences et connaissances et – pour les aider dans cette démarche – de mettre en place des bilans de compétences. Déplacer un membre du personnel dans un service pour lequel il n'a aucune affinité ou pour lequel il manque de connaissances est un échec pour toutes les parties. Mettre la bonne personne à la bonne place est une forme de reconnaissance pour une fin de carrière plus intéressante qu'une fête de pension.

Le groupe propose de considérer que certains emplois de la Pol Fed, qui ne sont pas de première ligne, puissent devenir des emplois adaptés ou des emplois avec un profil de fonction spécifique. La méthode pourrait être gagnante et permettrait d'éviter que de jeunes policiers, sortant de l'académie et voulant s'engager sur le terrain, se retrouvent dans des unités déficitaires à occuper des emplois plus administratifs ou inadaptés à leur niveau de connaissances ou d'expérience de terrain (ex. : emplois à la DCA (RTI) jeunes recrues tout droit sorties de l'académie pour faire partie de la DR3 durant les événements terro).

Cette vision doit être formalisée dans un cadre normatif global qui implique une modification de la culture d'entreprise de la Police Intégrée.

5. Que peut-on mettre en pratique, chacun à son niveau ?

Le constat est qu'il n'y a pas de stratégie globale au niveau de la Police Intégrée. Bien que le sujet soit sur la table depuis plusieurs années, l'absence de volonté politique ne permet pas de concrétiser les différentes propositions déjà formulées par le passé.

6. Que fait-on avec les compétences de ces personnes ? Comment les garder ? Comment les mettre en valeur ?

La fin de carrière doit être anticipée. Si l'on part de la philosophie du parrainage ou mentorat, la mise en place doit se faire dans une période qui précède le départ à la pension de quelques années (8-5 ans). Ce n'est pas dans la dernière année qu'il faut penser à ouvrir la place et à mentorer.

Le groupe s'accorde pour dire qu'un minimum d'un an serait nécessaire pour assurer le passage de flambeau et pérenniser une fonction. Mais cela n'est pas possible dans tous les postes, et cela a un coût.

Les manques de transversalité entre les administrations et d'opportunités sont également mis en exergue par le groupe. Ainsi, en fin de carrière, de nombreux membres du personnel cherchent à se rapprocher de leur domicile. Cependant, certains postes réservés aux fins de carrière ne sont pas attractifs et quoi qu'il en soit, le système des mobilités est un frein à des solutions internes police, tout comme mettre une personne à un poste adapté n'est parfois pas possible.

La GPI est trop divisée, le cadre législatif ne permet pas les bacs transversaux. Une piste de solution résiderait dans un partenariat avec les autres entités / administrations de l'État.

4. Conclusion

4.1. Synthèse de Sarah Van Praet – Chercheuse à l'INCC (Département criminologie)

Trois enjeux fondamentaux ont été identifiés :

- un recrutement difficile, tant en interne, qu'en externe ; ;
- un plan de carrière (trop) absent ;
- un manque d'encadrement du vieillissement du personnel.

1. Recrutement

La guerre des talents nécessite une approche individualisée des fonctions. Il s'agit désormais de « faire la cour » aux talents, ce qui constitue une tâche chronophage. Cette tâche est rendue d'autant plus difficile par les freins suivants :

- la possibilité de valoriser l'expertise (externe ou interne) est limitée, voire impossible, au sein de l'institution ;
- l'absence de visibilité de la police sur les moteurs de recherches et au sein des Institutions de demandeurs d'emploi est une réalité ;
- certaines tranches de la population s'excluent d'elles-mêmes ;
- le manque de candidats oblige des employeurs à stimuler des candidats qui ne correspondent pas entièrement au profil, voire qui avaient des aspirations professionnelles différentes.

2. *Plan de carrière*

Absence de plan de carrière. Pas suffisamment de suivi dans l'évolution de la carrière. La formation (qu'elle soit de base ou continuée) fait la part belle à la théorie, au détriment du « savoir être » et manque de cohérence.

Les discussions ont mis en exergue que :

- la qualité des formations est trop variable entre académies de police ;
- il y a une autarcie souvent trop importante parmi les formateurs. La police aurait un intérêt à s'ouvrir ;
- l'opportunité n'était pas suffisamment laissée au personnel de se former (loyauté de la relation et du développement de la carrière) : le droit à la formation, statutairement consacré, dépend encore du bon vouloir de l'employeur ;
- la liberté de formation du membre du personnel contribue à son épanouissement et au développement du véritable coaching ;
- le coaching exige un feed-back positif continuellement renouvelé : il est pourtant encore fréquemment déficitaire et abandonné au profit du recours massif ou systématique à la discipline ;
- être encadrant n'est pas inné ;
- déceler des talents, clarifier les profils de compétences permet de mieux comprendre quel type de compétence on cherche pour certaines fonctions.

3. *Vieillesse*

Des places administratives adaptées font cruellement défaut pour les opérationnels en fin de carrière, ce qui entraîne des exemptions et un déplacement de la charge de travail sur les plus jeunes. Une place importante doit être réservée au transfert de connaissances et à l'accompagnement des fins de carrière. Si tous les intervenants en conviennent, ils constatent également que le temps et les moyens, pour ce faire, sont insuffisants.

4.2. **Recommandations**

A la suite de l'analyse en groupe, aux différentes allocutions et aux ateliers ayant eu lieu lors de la demi-journée consacrée au thème de l'attractivité, nous pouvons maintenant poser certains constats et recommandations transversales concernant l'attractivité de la police et la carrière d'un membre des services de police.

Ainsi, le début de la carrière doit être conçu comme une découverte des services de police, lesquels doivent faire preuve de souplesse, d'ouverture et d'échange permettant dès lors aux nouveaux collaborateurs de découvrir l'institution dans laquelle ils vont passer – pour la plupart – plus de 30 ans. Il est, dès lors, d'un point de vue philosophique et stratégique, extrêmement important de développer le recrutement et la formation des nouveaux membres comme une chance de fidéliser des collaborateurs pour LA police et non pour un service de police déterminé. L'essence même de la Police Intégrée en serait ainsi renforcée.

La carrière d'un membre du personnel doit lui permettre de continuer à s'épanouir, à développer des compétences utiles tant pour l'institution que pour lui-même et son développement futur. Les préoccupations RH doivent être (re)centrées sur le collaborateur et des adaptations, tant en termes d'organisation que de culture d'entreprise, doivent être développées. La prise en considération de la carrière ne doit pas être centrée autour du collaborateur, au risque de créer un « syndrome de l'employé roi », mais bien comme une opportunité pour ce collaborateur de se développer dans une institution saine dans laquelle il peut et compte s'épanouir, au sein d'un cadre normatif servant de garde-fou.

Enfin, la fin de carrière d'un collaborateur doit être une opportunité, pour l'institution, de remercier, de valoriser les acquis et de permettre la transmission des savoirs utiles des membres du personnel qui s'appêtent à la quitter. Ainsi les fins de carrière doivent être planifiées, préparées avec les membres du personnel et développées pour permettre au personnel vieillissant de continuer à s'épanouir au sein de l'institution tout en restant une plus-value pour celle-ci.

Au travers de ces divers développements sur le thème de l'attractivité, nous concluons notre propos par les constats et recommandations suivantes :

1. *Attractivité globale*

- avoir recours à des ambassadeurs pour toutes les composantes de la Police Intégrée et non pas uniquement pour le grade d'AINP ou les fonctions « *glamour* » ;
- développer une vision globale des métiers de la police ;
- Simplifier les procédures de mobilité qui ne facilitent ni l'ouverture d'emplois ni le fait d'y postuler ;
- créer une transversalité entre les différents niveaux de police ou services ;

- créer une période d'essai afin de découvrir de nouvelles fonctions ;
- revoir la formation, avec une approche modulaire, tant pour les formations de base que pour les formations continuées. La formation de base INP doit notamment s'envisager avec un socle de compétences commun et des spécialisations selon l'unité d'affectation, afin de développer des compétences propres à la fonction pour laquelle le membre du personnel est engagé. Pas forcément une formation plus longue (cf. Bologne qui n'est pas une plus-value pour le terrain), mais une formation orientée sur la compétence et le savoir-être ;
- développer des plans de formations en adéquation avec les perspectives de carrière des membres du personnel ;
- développer une approche systémique et décloisonner le domaine des ressources humaines (les RH doivent être envisagées dans leur ensemble et ne pas réaliser des adaptations ou réformes sur des « blocs » (recrutement, formation, mobilité, etc.).

2. *Coaching et accompagnement de carrière*

- établir un outil pour réaliser un bilan de compétences ;
- mettre en place de véritables échanges entre les deux niveaux (Police Fédérale et Police Locale) et éviter de générer des projets qui ne sont pas compris/appliqués sur le terrain car pas intégrés. La notion d'intégration des différentes entités tend à disparaître et devrait être portée par le haut management et appuyée par des décisions politiques cohérentes ;
- rendre l'organisation flexible ;
- former les managers à développer les processus de ressources humaines et l'accompagnement des collaborateurs ;
- développer et encourager la collaboration et l'appui mutuel entre différentes entités internes et externes (SPF BOSA, privé, hautes écoles, universités...) ;
- permettre l'immersion des collaborateurs dans d'autres fonctions concrètes leur permettant de tester leurs aspirations de carrière ;
- revoir le concept du temps de présence de 5 ans ;
- mettre en place une « transversalité fédérale » permettant la mobilité entre SPF sur base des compétences ;
- valoriser les talents des collaborateurs et en faire une source de motivation ;
- développer une politique de développement des compétences basée sur le modèle du brevet de direction par l'accumulation d'expertises au sein de plusieurs entités, et systématiquement au sein des deux

niveaux de la Police Intégrée pour toutes les catégories de membres du personnel.

3. Fin de carrière

- mettre en place une politique de fin de carrière globale et intégrée ;
- envisager des profils de fonctions plus spécifiques pour les fins de carrière, attribués sur la base de bilan de compétences et d'affinités ;
- prévoir un plan de carrière structuré sur la base d'un trajet de formation tenant compte des aspirations, évolutions et talents. Utiliser l'évaluation et les entretiens de fonctionnement adaptés à cette fin ;
- établir des partenariats avec les autres entités / administrations de l'État et effectuer des transferts pour des postes de fin de carrière adaptés ;
- mettre sur pied un « catalogue » des places disponibles transparent interne police mais aussi vers les autres entités administratives, afin d'orienter les membres du personnel sur base des entretiens.

5. Annexe

Membres du groupe de travail	Organisation/fonction
Sylvie Delvaux	ZP Orne-Thyle, chef de corps
Julien Pereira Pio	DCA Liège, dirops
Valérie Delcourt	CPPL
Sarah Van Praet	Chercheuse INCC

Participants à la MAG	Organisation/fonction
Betty Masure	DAB, responsable qualité
Johannes Cremer	ZP Eifel, chef de corps
Paulina Filipkowska	PolFed, membre du groupe de travail absentéisme
Col. Alain Vanhee	Membre de la Défense, RH
Marie Vandenbroucke	ZP Comines-Warnton, RH
Fredéric Walckiers	Golden Palace Casino & Sports, HR Director et ex-project manager RH DRP
Sebastien Debrulle	ZPZ Montgomery, spécialiste du bien-être
Vincent Braye	ZP SECOVA, chef de corps – projet des juniors
Hélène Stijns	coach personnel
Pauline Petit	ZP AB, RH

Participants à la MAG	Organisation/fonction
Caroline Debotz	ZP Namur, point de contact recrutement
Sara Clotuche	PJF Luxembourg, point contact recrutement
Valérie Caprasse	chercheuse ULB
Gladys Delsipee	ZP Namur, service RH

Soutien	Organisation
Stephane Leclercq	ZP Basse Meuse
Noémy Dachy	ZP Orne-Thyle
Vanessa Bayon	ZP Nivelles-Genappe
Hairson Vanessa	ZP Nivelles-Genappe
Alec Dochain	UCL
Stephane Decamps	ZP Houille-Semois

Promesses et enjeux de la quatrième industrialisation (digitalisation de la police)¹²⁴

1. Introduction

Nous sommes déjà en train de vivre la révolution technologique que représente la quatrième industrialisation.

La première révolution industrielle, par l'utilisation de la vapeur, a permis de mécaniser les processus de production. La deuxième, via l'électricité, a fait se développer la production de masse. La troisième révolution, à la moitié du 20^{ème} siècle, avec l'apparition de l'électronique et de la technologie de l'information, a conduit à l'automatisation des processus.

La quatrième, c'est la révolution numérique qui interconnecte les différentes technologies, les systèmes et les individus. Des notions et des technologies comme l'Internet des objets, les imprimantes 3D, la réalité augmentée, le *cloud computing*, le *métavers* ou l'intelligence artificielle font aujourd'hui partie de notre quotidien sur divers niveaux de développement. De plus, le potentiel de progression semble inépuisable.

Cette digitalisation impacte en permanence et en profondeur tous les acteurs la société. Elle modifie inexorablement les relations entre les individus.

Les services de police, intégrés dans ce monde en mouvement, n'échappent pas à cette réalité qui est à la fois porteuse d'espoirs et d'angoisses.

Pour faire ressortir les promesses et les enjeux de cette révolution en mouvement, le travail de recherche a été articulé sur deux axes.

¹²⁴ Lucrèce Renard, Benoit Lemeunier, Jean-Paul Bourgeois et Patrice Degobert.

Tout d'abord l'Analyse en Groupe (MAG), rassemblant des acteurs de tout niveau et de toute origine du travail policier. Les processus et les « métiers » de la police étant si variés et multiples, que deux angles d'approche ont été étudiés : métiers opérationnels d'une part et métiers de gestion et de management d'autre part.

Ensuite, les enjeux dégagés lors de ces analyses ont été confrontés à la vision d'acteurs de la société civile : autorités judiciaire et administrative, parlementaire, représentant des droits humains et monde académique.

Dans la foulée, ces mêmes acteurs ont présenté le fruit de leur réflexion et ils ont interagi avec le public policier présent lors d'une table ronde d'une demi-journée.

Ces quelques pages représentent donc la synthèse de ce diptyque, enrichie de quelques conclusions.

Entre progrès et risques, entre innovation et incertitudes, entre évolution et désintégration, entre normes et liberté, entre richesse et inégalité, nous essayons de dégager les promesses et les enjeux de la révolution digitale déjà en cours.

2. Synthèse des résultats de l'analyse en groupe portant sur les promesses et enjeux de la digitalisation de la police¹²⁵

Dans le cadre des États Généraux de la police, un parcours de réflexion a été entamé avec une vingtaine d'acteurs de terrain émanant de la Police Locale et de la Police Fédérale, qui s'inscrivent tant dans le cadre des missions de la police judiciaire que des missions de police administrative. Ces acteurs participant au titre de leur expérience professionnelle (tant opérationnelle, que d'appui ou de gestion), ont été accompagnés par deux chercheurs et d'autres membres du groupe thématique.

Pour la thématique qui lui a été confiée, le groupe a souhaité scinder la réflexion sur les aspects non opérationnels de la digitalisation (gestion, ressources humaines, logistique...), des aspects opérationnels. La présente note rappelle les récits proposés et choisis par les participants dans le cadre de l'une et l'autre des analyses collectives organisées, destinées à ancrer la réflexion dans ces récits d'expériences vécues directement. Sont ensuite

¹²⁵ Bertrand Renard et Carrol Tange.

évoquées les interprétations qui en ont été proposées avant de synthétiser les enjeux soulevés par ces acteurs au gré de ce double processus d'analyse en groupe.

2.1. Récits proposés et récits choisis

Les récits proposés par les participants étant susceptibles de dénoter déjà certaines préoccupations en matière de digitalisation opérationnelle ou non opérationnelle de la police, ils sont ici brièvement évoqués.

Lors de l'analyse consacrée à la digitalisation opérationnelle, ont été proposés des récits variés. Certains portaient sur les avantages et limites d'un outil informatique destiné à améliorer la coordination entre les disciplines impliquées dans la gestion de crise, le développement et le suivi d'une base de données commune en matière de terrorisme et de radicalisation ou le travail d'analyse de données financières. D'autres illustraient les difficultés en matière d'appui (analyse, transfert de données) dans le cadre d'un dossier de mœurs, de digitalisation du traitement de la violence par la DAS (mise en place d'un outil uniformisé de stockage et récupération d'images pour une mise à disposition à d'autres services) ou encore d'inégalité des services tant locaux que fédéraux, et plus largement des piliers judiciaires et administratifs, face au développement d'initiatives dans le cadre de l'*Intelligence Led Policing* à l'occasion du dossier « Sky ECC ». Un dernier récit évoquait pour sa part la tension entre travail de terrain (au contact de la population) et travail face aux outils informatiques au gré de leur évolution rapide.

Parmi ces récits, les deux derniers ont été sélectionnés afin d'être approfondis. Le premier s'interroge sur le boost connu récemment à Anvers à l'occasion du dossier « Sky ECC », s'ancre dans le regard d'un responsable du pilier administratif constatant la vitesse caractérisant l'opérationnalisation du cadre conceptuel de l'*Intelligence Led Policing*, les moyens déployés et développés ; et ce alors que tant le pilier administratif en général, et bon nombre de polices locales en particulier sont à la traîne. Le second récit retenu s'inscrit pour sa part dans le temps long d'une expérience professionnelle au gré de laquelle le narrateur a eu affaire à une succession de plus en plus rapide d'outils informatiques ; des outils qui interrogent diversement le rapport du policier à l'outil (qui peut faciliter certaines tâches mais éventuellement imposer certaines exigences, notamment d'alimentation) mais

également le rapport au citoyen (l'outil s'imposant au détriment du contact humain).

En ce qui concerne l'analyse portant sur la digitalisation non opérationnelle, le récit pour lequel les participants ont finalement opté était centré sur l'évocation d'évolutions technologiques ayant affecté tant la société en général que le travail de la police en particulier. Pour ce faire, le récit revenait sur des innovations s'inscrivant d'abord dans un passé relativement récent, pour finalement évoquer certaines évolutions actuelles susceptibles de l'affecter à nouveau. La nature des phénomènes (du simple vol de disquette ou d'ordinateur au hacking à grande échelle ou aux cyberattaques) à prendre en compte au fil du temps a fortement évolué. Ce qui implique une adaptation des structures, des outils, du personnel mais aussi de la relation entre les services ainsi que des relations avec les citoyens. L'appréhension de la dimension « vie privée » s'est traduite dans les normes autant que dans les structures et les rôles, la prise en compte de la menace s'est adaptée à l'interconnectivité croissante jusqu'à modifier les modes de travail, les profils de compétence du personnel, mais aussi l'ampleur et la nature des collaborations. La prise de conscience de ces adaptations prend du temps pour voir les services d'appui être en mesure de répondre aux enjeux posés par la digitalisation (en termes de cadrage normatif, de gestion des ressources humaines, d'analyse des phénomènes ou de la menace, d'organisation des structures...).

2.2. Interprétations

Dans le cadre de chacune des analyses, au terme de la première journée de travail collectif, il a été possible de mettre en évidence diverses interprétations des récits approfondis, soulignant des enjeux caractérisant susceptibles d'être généralisés à la thématique de la digitalisation de la police. On notera que, notamment en raison des types de récits sélectionnés, bon nombre des interprétations tendent à constituer des formes d'évaluation de la situation évoquée, exprimées sous forme de recommandations.

2.2.1. Digitalisation au plan opérationnel

Plusieurs des 25 interprétations émergeant de l'analyse des deux récits centrés sur la *digitalisation opérationnelle* pointent de la sorte l'importance de suivre les évolutions dans une vision stratégique, de définir des objectifs

sans fausses promesses, d'investir dans des choix technologiques assumés, ou encore de tenir compte des utilisateurs et de leurs expériences.

Outre la prise en compte des coûts humains et financiers de l'innovation, a été relevé que la digitalisation s'accompagne d'une complexification des tâches et d'une usure du personnel, ainsi que d'une redéfinition des missions.

Plus encore, si cette digitalisation opérationnelle s'accompagne de la nécessité de définir une éthique, la cadrage légal oscille selon les interprétations entre un rôle de balise et celui de carcan, ce qui souligne l'importance d'interroger le rapport du personnel à ces cadres.

Sur un plan plus technique, les récits évoquent pour les participants l'espoir récurrent de parvenir à un encodage réellement unique, d'assurer un équilibre entre qualité et rapidité de l'information, en particulier alors que l'on est attiré par les promesses du Big Data et que se pose la question des outils de tri rendant son exploitation possible.

De manière générale, qu'il s'agisse d'outils existants ou envisagés, les récits tendent à souligner que ce n'est pas tout de disposer d'outils, encore faut-il que le personnel soit apte à les utiliser, ce qui interroge la formation initiale et continuée, ainsi que le profil des formateurs.

De tels outils interrogent également le rôle accordé à leur utilisateur, et plus largement les profils du policier, tant l'émergence de profils spécialisés que l'importance de se souvenir que le métier de policier demeure un métier de terrain aux multiples facettes.

La digitalisation opérationnelle, en tant que processus, a également posé question aux participants en ce qu'ils sont soucieux de savoir comment assurer l'intégration des outils à tous les niveaux de la police, l'interopérabilité, et cela tout en permettant un certain degré d'expérimentation et d'autonomie.

Enfin, cette digitalisation est estimée porteuse d'incertitudes, tant au niveau des délais qui l'accompagnent, des moyens qui lui sont alloués, que des objectifs concrètement poursuivis.

2.2.2. Digitalisation au plan non-opérationnel

S'agissant des interprétations portant sur le récit sélectionné dans le cadre de l'analyse de la *digitalisation non opérationnelle*, on mentionnera pour

commencer que certaines soulignaient l'importance des enjeux de sécurité et d'efficacité attachés à la digitalisation, mais également les manques et excès de communication susceptibles d'entourer un ensemble d'outils à la fois central et polymorphe.

Les participants à l'analyse ont également souligné que de telles évolutions nécessitent des adaptations importantes de l'appareil policier, et qu'à cet égard il est essentiel que la flexibilité et la réactivité de la police seraient à accroître face aux évolutions sociétales. Dans le même ordre d'idée sont pointés l'adaptation trop lente du cadre légal, ainsi qu'une lourdeur, un manque de maîtrise du cadre administratif et budgétaire face aux évolutions technologiques.

Sans surprise, la question des moyens a été évoquée, essentiellement pour dénoncer le manque de moyens financiers à investir, car les outils coûtent chers, et souligner la nécessité de s'adapter *in fine* au budget disponible.

Plusieurs interprétations du récit approfondi ont souligné l'importance d'assurer la caractère intégré de cette digitalisation. Si un manque d'harmonisation, voire d'uniformisation de la digitalisation est relevé, les participants en appellent d'une part à travailler de manière plus efficace à cette digitalisation, dans une approche ambidextre des projets (allers-retours entre top management et équipes de terrain), plutôt que de confier exclusivement cette modernisation à des top experts. Les participants pointent d'autre part l'importance de maintenir l'équilibre entre métiers de spécialistes qui évoluent et d'autres qui doivent demeurer plus polyvalents, « à l'ancienne ».

À la lumière du récit, plusieurs interprétations soulignent le risque d'une digitalisation non opérationnelle à deux vitesses. Un risque s'exprimant pour commencer au travers de l'ignorance des non spécialistes vis-à-vis d'enjeux technologiques importants au plan de la sécurité de la police et une frustration, voire un « vertige digital », associés à la découverte de tout ce qui est ignoré. Ce risque est identifié également au niveau du hiatus relevé entre une police du monde virtuel et celle du monde réel, cette dernière peinant à se digitaliser. Il est enfin pointé au travers du fossé numérique séparant les « oubliés d'internet » de la société virtuelle (recoupant l'enjeu de la fracture numérique au sein de la société en général).

Plusieurs interprétations expriment par ailleurs l'importance de ne pas perdre de vue qu'au cœur de la digitalisation, est à l'œuvre un enjeu social et pas seulement technique. L'humain y étant central, il est déploré que des

retards soient pris dans la formation et la digitalisation pour tout le personnel, de tous les services (il est à cet égard fait référence par exemple au *new way of working*). La prise en compte de l'humain est également essentielle au niveau des enjeux éthiques accompagnant une police démocratique, la modernisation digitale devant par exemple s'accompagner d'une préoccupation pour le bien-être au travail, ou encore le droit à se déconnecter du virtuel.

2.3. Enjeux

Ces interprétations ont été synthétisées par les chercheurs, qui ont soumis à chaque fois ce travail aux participants lors d'une demi-journée de restitution, en une quinzaine d'enjeux dominants (6 pour la digitalisation non opérationnelle ; 8 pour la digitalisation opérationnelle). Ces enjeux sont exposés dans la suite de la présente synthèse. Toutefois, certains d'entre eux se recoupant entre aspects opérationnels et non opérationnels, ils sont évoqués conjointement en précisant éventuellement leurs déclinaisons spécifiques selon les aspects opérationnels ou non opérationnels.

2.3.1. La qualité de l'information au plan opérationnel

Il faudrait parler de qualités (au pluriel) : leur *intégrité* et leur *sécurité* étant à mettre en balance avec l'exigence d'une *disponibilité* rapide. Doivent participer à ces qualités :

- *un encodage unique*, qui n'est pas encore une réalité ;
- la possibilité d'avoir des *algorithmes* permettant des tris à la demande (avec des indications de la qualité de l'information), en lieu et place du lourd système de contrôle de la qualité des encodages.

L'information de masse (*big data*) nécessite de mieux définir la responsabilité à assumer en départageant « ce que l'on sait » de « ce que l'on devrait savoir ».

2.3.2. La planification de l'innovation et de ses impacts

Les nouvelles initiatives et nouvelles normes (lois, circulaires...) en matière de digitalisation sont idéalement à estimer/prévoir, pas seulement à intégrer plus (trop) tard (ce qui a été particulièrement pointé à propos de la digitalisation opérationnelle).

Les impacts de l'innovation se situent à de multiples niveaux, relevant tant des moyens que des procédures ou même des finalités de l'action policière.

Ainsi, les moyens financiers sont à prendre en compte au moment de la prise de décision des autorités, au risque sinon d'avoir à s'adapter au budget plus qu'aux besoins. En matière de moyens humains, ces impacts se manifestent tant au travers de nouvelles compétences à intégrer via engagements et formations, que de la prévision de capacités en personnel – sans déforcer d'autres secteurs d'activité –, ou encore de la nécessité d'envisager le recours à diverses formes d'outsourcing ou de co-sourcing. En matière de moyens matériels, les procédures d'acquisition et la gestion publique en général sont dénoncées pour leur manque de souplesse.

Au niveau des procédures de travail également, la digitalisation est susceptible de s'accompagner de modifications diverses, constituant des impacts à prendre en compte : une complexification des encodages, un alourdissement du travail si « le papier reste », une diversification des pratiques selon les outils adoptés, l'introduction du télétravail... Sans compter l'importance de l'impact sur l'enjeu de l'accès à l'information, au travers du problème de son rangement et de la faculté de retrouver la bonne information.

Il n'est pas un aspect du travail policier (jusqu'à sa finalité) qui ne soit interrogé par la digitalisation, par exemple au travers de l'équilibre qu'elle est susceptible d'instaurer entre d'une part tâches de bureau, ou plus généralement effectuées à distance (police « abstraite », plainte en ligne) et d'autre part travail en rue, ou plus particulièrement au contact immédiat de la population.

2.3.3. Développement stratégique et adaptations requises

Que l'on soit dans une visée opérationnelle ou non, il faut s'adapter à la vitesse des *évolutions sociétales* de la digitalisation, y compris celles qu'on ne connaît pas (encore). Les structures et processus policiers doivent ainsi être repensés face aux nouvelles formes de délinquance et aux évolutions technologiques qui les caractérisent. L'agilité organisationnelle est dès lors un caractère essentiel de sa flexibilité. Mais selon quelle stratégie définie ?

D'une part, celle du *choix technologique* depuis l'option de partir de 0 en interne (développement d'un outil « homemade ») ou d'adapter des outils externes (« on the shelf ») (en matière de digitalisation opérationnelle) ; d'autre part, celle de définir un *cap commun et général* (par un service

spécifique ?), d'imposer le minimum (coût pris en charge) et de laisser une souplesse dans ce cadre (en matière de digitalisation non opérationnelle), tout en s'efforçant de déployer des efforts intégrés et intégrant les composantes de la Police Intégrée (uniformisation, standardisation), ou au contraire de laisser libre cours aux expérimentations « locales » (particulièrement en matière de digitalisation opérationnelle).

Une telle stratégie requiert :

- une *vision globale* : une description réelle (« où trouver quoi ? ») des processus affectés par ce qui est développé, et ce dès le départ ;
- une *définition des objectifs poursuivis*, sans fausses promesses, dans la perspective de résultats ;
- une *clarification du rôle* de chaque acteur ;
- des *processus de développement* intégrant tous les *acteurs internes et externes* (pilotes)/partenaires (parties prenantes ?) / chainons sécuritaires (pas seulement la police), y compris au niveau international (complémentarité des acteurs, partenariat, ...) ;
- d'éviter la distorsion entre la formation et l'infrastructure et le matériel disponible ;
- de prendre en compte les *utilisateurs*, concrétisant une articulation entre l'outil, le processus et les personnes (« *tool, process, people* ») ;
- une *adaptation des cadres*, tant sur le plan administratif que budgétaire et légal.

2.3.4. Éviter le spectre d'une police à deux vitesses

Les applications de programmation ont provoqué historiquement le développement d'applications sans liens entre elles, avec l'inconvénient de laisser le cas échéant les polices locales ou la gestion de l'information de police administrative de côté. Le risque de produire une *police à plusieurs vitesses ne serait en réalité que le reflet de la société à deux vitesses*. Plusieurs facteurs accentuent ce risque :

- la recherche, le développement et l'innovation ne sont pas présents partout, alors qu'il faudrait que des profils spécialisés soient en place afin de soutenir les développements et les outils, y compris dans les unités de terrain ;
- le hiatus croissant entre une police du monde virtuel et celle du monde réel, cette dernière peinant à se digitaliser ;
- la dimension digitale devient *de facto* un élément incontournable du profil de fonction (et devrait être intégré déjà au niveau de la sélection).

L'essentiel est que la police reste en phase avec les vitesses variables de la digitalisation au sein de la société, ce qui impliquerait :

- pour la part de la société digitalisée, de rendre possible des passerelles entre des entités étatiques diverses (constituer des Task Forces selon les projets), d'impliquer des partenaires privés et de prendre en compte les métiers de la sécurité de l'information ;
- pour la part de la société non-connectée, de remettre le contact avec les citoyens (avec le « réel ») au centre de la digitalisation plutôt que de réviser les pratiques de terrain en fonction de celle-ci.

2.3.5. L'importance de l'intégration

L'organisation policière face aux évolutions technologiques est caractérisée par un manque d'intégration entre Police Fédérale et polices locales, et entre polices locales, voire entre services/unités (multiplication des types de ressources, mais également des processus...).

Pour garantir l'intégration, les acteurs impliqués dans les analyses en groupe ont rappelé le caractère essentiel de nombreux points, en particulier :

- l'interopérabilité des systèmes et applications ;
- la mise en place d'une plateforme commune pour toutes les polices, mais aussi avec les partenaires (en particulier la justice et les autorités administratives au niveau local et supra-local) ;
- l'approche ambidextre des projets (allers-retours entre top management et équipes de terrain) ;
- la définition de la place du virtuel (que l'on serait tenté de qualifier de « nouveau monde ») qui ne substitue pas au réel (que l'on risque de disqualifier comme constituant l'« ancien monde »).

2.3.6. La digitalisation, outil central et polymorphe, est porteuse d'incertitudes

La digitalisation est perçue comme une forme de sécurité à apporter pour uniformiser les pratiques, et doit être perçue comme un besoin primaire au sein de l'organisation policière. Mais tout processus de digitalisation comporte des risques et des incertitudes qu'il faut anticiper et apprendre à maîtriser. En particulier, il faut être particulièrement attentif à :

- « l'infobésité » et l'excès de canaux, qui empêche d'être au courant de l'existant ;
- l'absence de vision globale ;
- le hiatus entre l'objectif annoncé et l'effet sur le terrain ;

- le temps requis par l'innovation. Mal évalué, il peut provoquer un manque d'adhésion ;
- les initiatives locales dispersées ;
- la dépendance à des outils qui peuvent créer des incertitudes ;
- la durabilité des outils proposés ;
- ...

2.3.7. L'outil digital est également social, et l'humain reste central

La réalité opérationnelle est affectée d'un double enjeu (interne et externe) de prise en considération de l'humain. D'une part, en interne, l'utilisateur (policier de terrain) est affecté du sentiment d'avoir à nourrir le programme, d'y être contraint, voire d'être soumis à l'application (par opposition à l'idée de la prise en compte de l'utilisateur et d'une réelle prise en main par l'utilisateur). D'autre part, au niveau de l'exercice même de la fonction de police, il serait important de considérer la place que le citoyen garde dans un processus de digitalisation de la fonction policière (cf. supra, la société à deux vitesses).

Il y aurait notamment lieu de :

- laisser l'humain au centre du travail policier (processus de digitalisation concerté, bien-être au travail, droit à se déconnecter du virtuel) ;
- faire prendre *conscience* à l'utilisateur des dangers de la digitalisation et donner *confiance* au citoyen dans le respect de critères (légaux, transparence, sécurité) ;
- soutenir le travail en interne par la mise à disposition de nouvelles compétences de gestion et d'analyse de données et d'informations, une réflexion de fond sur la formation (initiale et continuée) des policiers, mais également par un accompagnement de chacun dans ce changement et une sensibilisation aux mésusages des ressources offertes par la digitalisation.

2.3.8. Considérer le plan éthique et le traduire dans un cadrage normatif

La digitalisation apporte des facilités autant qu'elle implique des limitations. Si la technique laisse croire que tout est possible, il n'est pas évident que chaque acteur place le curseur de ce qui est permis à la même place. Et le temps que le droit définisse ce curseur est souvent perçu comme provoquant un retard dans les innovations.

Aux yeux des participants, il est indispensable d'adopter des cadres clairs tant pour les usagers internes que pour les institutions et les citoyens afin de rassurer quant aux pratiques admises. Jusqu'où aller dans les usages des outils digitaux ? Et jusqu'où baliser ces usages ? À cet égard, les cadres ne fournissent pas seulement des balises, mais constituent aussi des carcans limitants aux yeux des acteurs rencontrés. A ainsi été posée la question de savoir si le législateur est assez sensible à la particularité des fonctions de la police pour cadrer les outils et les données disponibles ?

En particulier sur le plan opérationnel, les participants ont souligné l'importance du fait qu'adopter un cadre implique de définir précisément qui (quelle autorité) décide de la mobilisation des données disponibles.

Au terme de cet exercice, il faut souligner encore que le caractère artificiel du découpage des enjeux est nécessaire à la démarche d'analyse, mais que l'interconnexion entre ces différents enjeux est évidemment une dimension essentielle qui démontre la complexité de rendre compte de toutes les facettes d'une même réalité. C'est sans doute l'aspect le plus frappant de la démarche collective menée : aucun des acteurs de terrain impliqué ne peut prétendre à saisir tous les enjeux abordés, et le défi de la digitalisation requiert une implication concertée de toutes les composantes de la police, mais aussi de la société,

C'est à l'ensemble de ces réflexions que les intervenants, dont les contributions sont synthétisées dans le texte suivant, ont été invités à réagir à l'occasion de la table ronde organisée le 9 novembre 2022 au matin à Namur.

3 Synthèse des tables rondes « digitalisation » du 9 novembre 2022¹²⁶

3.1 Retranscription des intervenants

Après avoir réalisé ces analyses en groupe avec du personnel interne police du terrain, il nous est apparu utile d'un point de vue méthodologique d'avoir un regard externe sur le fonctionnement policier et les premiers enjeux de la digitalisation ainsi synthétisés.

¹²⁶ Jean-Paul Bourgeois avec l'aide de Alec Dauchain, Esteban Vande Weyer, David Toussaint et Stéphane Momin.

La police travaille dans la société et toutes les couches de la société ont des besoins ou sont confrontées tôt ou tard à la police. Nous avons voulu, par souci de complétude, proposer un éventail externe aussi diversifié que possible. Nous avons donc invité, sans ordre de priorité, des représentants du pouvoir judiciaire au travers de Monsieur le Procureur du Roi du Hainaut, du pouvoir administratif au travers de Monsieur le Gouverneur Gilles Mahieu, qui a malheureusement été retenu par ses fonctions, les représentants de la société civile afin d'avoir également une vue citoyenne avec Mme Christine Mahy du Réseau Wallon de lutte contre la Pauvreté et sa collaboratrice Mme Gaëlle Peters. Pour compléter cette approche, Monsieur le Député-Bourgmestre Eric Thiebaut a été invité comme représentant du pouvoir législatif et Mme Claire Lobet, professeure de l'Université de Namur a analysé le sujet sous l'angle académique.

Une table ronde s'est donc tenue à Namur le 9 novembre 2022. Il a été demandé aux intervenants de réagir sur l'un ou l'autre enjeu mais notre objectif était surtout de susciter le débat et les réflexions et ce dans une diversité d'approches et d'opinions.

3.2. Monsieur Christian Henry – Procureur du Roi de Mons

Monsieur Henry énonce d'abord le contexte de la digitalisation à la justice qui trouvera son écho dans la digitalisation de la police.

En 2020, le Procureur Général qui présidait le Ministère Public a défini une vision stratégique pour une digitalisation de la justice :

« La digitalisation de la justice représente une étape importante dans les années à venir. Le Ministère public souhaite y jouer un rôle constructif et de premier plan en contribuant à la réalisation d'un dossier pénal numérique et en contribuant activement à façonner la prochaine étape vers un environnement de travail numérique complet et à part entière ».

Ce n'est pas en 2020 que la réflexion a commencé à la justice. En 2016, le Ministère Public s'est déjà exprimé en matière de digitalisation et avait fixé les priorités d'une informatique performante :

- processus de travail à informatiser aussi rapidement que possible ;
- le Ministère Public doit bénéficier d'interconnexion des banques de données (attention au respect des données personnelles) ;
- délai de 5 à 7 ans pour concrétiser le dossier pénal digital ;

- nécessaire de veiller à la base légale pour les procès-verbaux électroniques (ePV) ;
- la signature numérique et électronique doit être une priorité en termes de légalisation ;
- pour le travail judiciaire, obtenir une banque de données de jurisprudence interne en accès libre.

Quels sont les avantages du dossier numérique ? Depuis 2016, on mentionne :

- une réduction des durées de traitement ;
- une conservation et un contrôle d'accès au dossier pénal ;
- une consultation facilitée ;
- l'outil informatique doit faciliter le travail mais ne remplace pas l'homme. Et attention, la machine ne sait rendre que ce qu'on lui a donné et le rôle du policier de terrain est primordial (tous les sens humains sur le terrain permettant au magistrat de prendre une bonne décision). Les policiers de terrain doivent être à l'écoute pour rapporter dans le système tous les éléments permettant de reconstituer le puzzle de l'enquête. Le travail est donc avant tout un travail de terrain.

Plusieurs facteurs critiques de succès ont été identifiés en 2016 :

- vision précise des fonctionnalités attendues du dossier digital ;
- vision claire de l'évolution au sein de la chaîne pénale et adhésion des partenaires de la chaîne pénale (travail cohérent aux demandes) ;
- révolution culturelle du mode de fonctionnement des magistrats et du monde judiciaire. C'est un aspect très important car certains membres sont réticents. Il faut donc une formation qui soit convaincante sur l'utilité des outils informatiques ;
- réforme des procédures et méthodes de travail. Il faudra des réformes législatives ;
- les budgets nécessaires à cette digitalisation (développement et implémentation sur le terrain) ;
- la gestion du changement.

Monsieur le Procureur revient ensuite sur différents enjeux relevés par le groupe de travail.

L'humain doit rester central et le projet de digitalisation doit être un projet social et humain.

Compte tenu de la réduction des moyens humains tant au niveau de la justice que de la police, il convient de réduire la charge de travail et de limiter

l'intervention humaine dans les processus afin que celle-ci se consacre uniquement aux tâches comportant une plus-value. Exemple : les procès-verbaux en matière de circulation : si avec *cross-border* on peut simplifier le traitement, d'accord, cela permet pour les personnes travaillant au roulage de se consacrer à une meilleure appréhension des dossiers avec mortels et blessés graves qui nécessitent une attention particulière. Si on veut pouvoir amener ces dossiers-là dans l'année de la survenance de l'accident, c'est maintenant possible car on a pu décharger le parquet de tâches chronophages qui ont pu être digitalisées.

L'importance de l'intégration. La justice avait été dotée d'outils informatiques diversifiés mais sans aucune vision globale au début des années 2000. L'administration avait développé des programmes au cas par cas et avait donné une réponse à chaque demande sans vision globale d'architecture complète de digitalisation.

La situation morcelée en 2016 constitue un handicap et un frein pour les actions de la justice. Il convient d'obtenir l'adhésion et la collaboration des parties et les budgets nécessaires pour développer un seul outil ou un outil intégré.

Risque d'une justice (et police) à deux vitesses. La justice doit rester un service public de tous les citoyens y compris pour celles et ceux qui ont manqué le train de la digitalisation. Égalité de traitement devant la loi et particulièrement au niveau des victimes.

Le développement et les adaptations requises. Cet enjeu est partagé avec la justice avec par exemple le développement d'une nouvelle procédure pénale, le nouveau droit pénal sexuel, ... où l'outil informatique n'est pas adapté à temps et devient alors un frein, une charge de travail plutôt qu'une aide. Avec les multiples versions en ligne, il convient aussi de s'assurer d'avoir toujours accès à la bonne version !

Considérer le plan éthique et le traduire dans le cadre normatif. Il faut également mettre en œuvre ce plan normatif. Pour la transmission des procès-verbaux électroniques, la vision et le cadre normatif existe mais il manque des modalités du Ministre de la Justice. Dans la pratique, cette dématérialisation fait peur et ses impacts ne sont pas tous connus : on ne sait pas encore comment on va pouvoir gérer cette masse d'information et comment faire des recherches par rapport à cette masse d'informations électroniques (big-data).

Il est donc temps que la police et la justice travaillent concrètement à cette banque carrefour police-justice.

3.3. Madame Christine Mahy – Représentante du Réseau Wallon de la lutte contre la pauvreté (RWLP)

Le RWLP est une association regroupant des associations qui s'attaquent aux inégalités qui engendrent la pauvreté. Le RWLP n'aide donc pas directement les citoyens mais regarde si les droits sont accessibles à tout le monde. Mme Mahy s'exprime à partir du terrain et du ressenti perçu auprès des populations défavorisées.

Elle rappelle que, par principe, l'État doit mettre l'accent sur :

- agir avant l'explosion ;
- privilégier l'investissement durable ;
- privilégier le service public avec des personnes physiquement présentes dans des guichets polyvalents pour endiguer le non recours en droit.

Suite au COVID, il y a eu une accélération du phénomène de digitalisation alors que la vie des gens n'était pas dimensionnée/organisée pour ça.

Avant de commencer, Mme Mahy se rattache à quelques éléments des propos du Procureur du Roi.

- elle rejoint le constat de manque d'une banque de données de jurisprudence interne. La jurisprudence amènerait davantage de justice dans le combat social ;
- le travail des hommes sur le terrain reste la base. Savoir bien écouter, être débarrassé de tout préjugé pour pouvoir de manière fine et humaine consigner les éléments d'information ;
- il faut faire droit à la demande d'obtenir une version papier alors que ces derniers temps le papier a l'air encombrant et semble provoquer de la perte de temps ;
- elle est bien sûr d'accord avec le fait que la digitalisation doit permettre de gagner du temps ou un meilleur traitement des petites routines, mais ce temps gagné doit permettre de pouvoir mieux se consacrer aux personnes dans le besoin ;
- l'égalité de traitement dans le service public est essentielle.

Quelques constats posés par le RWLP qui peuvent guider la réflexion sur la digitalisation :

- il y a un phénomène d'accélération sur la digitalisation depuis la COVID-19 dans toute la société ainsi qu'au sein de la police et de la justice. Avec le « tout digital », le RWLP voit à quel point les gens sont en train de perdre pied par rapport aux services publics. Les gens ne sont pas équipés (matériellement) et/ou pas outillés (pas formés au digital). La fondation Roi Baudoin a fait remarquer dans une étude qu'il y a encore 70 % de personnes qui n'utilisent pas leur ordinateur dans leurs démarches administratives. Partout, il devient difficile de trouver un numéro de téléphone ou d'obtenir une version papier car tout est fait pour traiter les procédures de manière digitale.

Il faut accepter que la population ait encore besoin de multiples portes d'entrée pour l'accès à un service de base ;

- un autre décalage : plus vous êtes vulnérable et plus vos informations circulent de manière digitale entre les administrations ! Où sont les garanties que les données ne circuleront pas en dehors du droit de la personne et de son accord ? La course à la digitalisation implique que toute votre vie circule à travers votre identité électronique. Il est important de s'interroger sur le respect de la vie privée et réfléchir en termes éthiques sur les impacts sur la personne ;

- les personnes ne peuvent plus exprimer la nuance dans des formulaires en ligne qui sont de plus en plus normés. Hors les personnes défavorisées ont souvent besoin de s'expliquer dans la nuance. Au travers des algorithmes répartissant les personnes en catégories, comment tenir compte des situations intermédiaires et garder à l'esprit ce petit quelque chose qui peut amener à une solution ?

Le risque est que cela est en train de créer une société à deux vitesses : à qui donne-t-on encore le temps de s'exprimer ? Qui a la parole ? Qui sait encore s'exprimer ? La digitalisation pourrait devenir à charge si on n'a pas les espaces de parole et la nuance ? L'inégalité numérique s'ajoute alors aux autres inégalités !

- il faut avoir une attention plus particulière au niveau des équipements. Par exemple pendant la crise de la COVID-19, le RWLP a été étonné d'un constat au sein de quartiers fort précarisés : quasi tous les jeunes ont bien un smartphone. Néanmoins, on découvre que ces jeunes ne savent utiliser leur téléphone pour les procédures administratives. Ils ne savent

pas non plus passer du GSM à l'ordinateur. Ce n'est donc pas uniquement un problème de personnes âgées ;

- des associations ont lancé l'alerte sur le fait que toute une série de personnes ont perdu de l'autonomie avec la digitalisation des services publics. Il y a un transfert de la charge de travail car ce sont maintenant les travailleurs sociaux qui doivent accompagner les personnes dans leurs démarches digitales et faire l'interface. Des bénévoles passent finalement leur temps à accompagner les personnes dans leurs démarches en ligne. Mais il faut se rendre compte qu'il faut déjà livrer une partie de sa vie privée, ses secrets et son intimité pour bien se faire aider (utilisation des données personnelles). Tout le monde n'a pas un voisin bienveillant. Cette situation crée de la non-aide !

Concernant la digitalisation de la police, le RWLP se pose la question « *Puisque les citoyens sont concernés, à quel moment seront-ils consultés ?* ». Il y a une impression que les services publics font leur digitalisation dans leur coin, sous domination de techniciens.

La question pourrait aussi se poser : lorsqu'un état décide d'aller aussi rapidement vers la digitalisation, ne devient-il pas faillible par rapport au citoyen même, s'il ne met pas les moyens pour accompagner les gens à franchir les étapes en termes de matériel, en termes d'accès à la connexion ?

De plus pourquoi ne peut-on pas au milieu du processus digital revenir au papier ? Car on peut très bien être victime d'un accident, avoir un changement fondamental de situation.

Enfin, le projet de texte des MAG devrait faire attention au vocabulaire utilisé : le passage vers le nouveau monde depuis l'ancien monde ? Cela pourrait laisser entendre que celui qui ne sera pas digital (nouveau monde) est perdu car l'ancien monde est voué à mourir. Il vaut mieux articuler le vocabulaire en parlant de plus de diversité.

En conclusion, Madame Mahy précise que nous sommes dans une société qui a énormément de violences quotidiennes envers la population, surtout celle qui n'a pas les moyens : franchir la porte d'un CPAS, chercher et démarcher pour obtenir les tarifs sociaux, aller au resto du cœur, demander un panier alimentaire. On est dans de la violence quotidienne forte. Comment faire pour que le digital ne s'ajoute pas à cette violence ? Comment faire pour que le digital renforce les relations humaines ?

3.4. Eric Thiebaut – Membre de la commission de l'intérieur et Député-Bourgmestre d'Hensies

Les deux grands enjeux pour la police et la digitalisation sont :

- le projet i-Police. L'attribution du marché a eu lieu en décembre 2021 et est dirigée par la firme Sopra-Steria pour un budget conséquent de plusieurs centaines de millions d'euros prévus. Son scope est de remplacer environ quatre-vingt applications différentes et donc de rassembler dans une nouvelle plateforme intégrée les informations qui aujourd'hui sont dispersées ainsi qu'intégrer une nouvelle banque de données nationale générale (BNG) qui est la plus importante ;
- le projet des caméras ANPR : actif depuis le 29 janvier 2021 avec environ mille cinq cents caméras avec un potentiel de quatre milles déjà identifiées avec différentes finalités : les radars tronçons au lieu de simples radars vitesse, la gestion des hits pour des plaques d'immatriculation signalées et qui doivent faire l'objet d'une politique d'intervention, l'exploitation de ces données pour des recherches judiciaires.

Les promesses de la digitalisation sont connues. Améliorer :

- la lutte contre la cybercriminalité qui est un phénomène en pleine explosion ;
- la lutte contre la criminalité organisée (qui par leur profit a les moyens financiers et peut acquérir les dernières technologies) ;
- la gestion de la circulation ;
- la gestion des événements (par exemple avec l'appui de caméras) ;
- et enfin la gestion des bases de données car, par manque de connexion entre les différents programmes, ceux-ci n'ont pas permis d'appréhender les auteurs et apporter une solution.

Pour atteindre ces promesses, il faut un centre d'excellence de la digitalisation.

M. Thiebaut diffuse ensuite une vidéo disponible sur le site « *France24 - Vidéo sur ce que l'on fait de la technologie - Exemple de la Chine* ». ¹²⁷ Cette vidéo montre que les Chinois disposent d'un « crédit social ». Les données publiques et privées sont échangées. Tout est passé au crible. Comme « *bon citoyen* », les Chinois ont droit à une réduction dans les services publics. Un mauvais score enlève les droits !

¹²⁷ <https://www.france24.com/fr/20190501-focus-chine-credit-social-surveillance-masse-notation-citoyens-libertes>

Il existe une liste noire de mauvais payeurs qui ne peuvent alors plus utiliser les transports publics, ils n'ont plus accès aux crédits bancaires ou ne peuvent plus aller en école privée !

Il y a une sorte de « *dictature numérique* » avec un impact sur les libertés individuelles et où les citoyens doivent vivre avec des restrictions.

Les Chinois évaluent pourtant positivement ce mécanisme. Ce que l'on considère, nous, comme éthique a une autre valeur en Chine.

C'est aussi le travail du législatif de prendre en compte cette notion d'éthique. Jusqu'où va-t-on au niveau législatif ? Est-ce que l'intelligence artificielle (IA) va tuer notre démocratie ? On freine le développement de l'IA avec nos craintes de protection des données alors que ce développement explose en Chine et il ne faut pas non plus se faire distancier. Un équilibre est nécessaire entre développement et protection des données.

Pour Monsieur le Député-Bourgmestre, les défis actuels de la digitalisation sont

- maintenir un budget suffisant et une formation du personnel ;
- poursuite du déploiement du réseau de caméras ANPR ;
- des adaptations législatives aussi aux innovations ;
- le rôle essentiel du niveau fédéral. En effet, la digitalisation doit être soutenue par le fédéral, organisée par le fédéral et avec des moyens du fédéral.

Il faut aussi tenir compte de la fracture numérique (voir le baromètre de l'inclusion numérique de la Fondation Roi Baudouin). On doit en effet veiller à maintenir une certaine accessibilité à ce qui n'est pas numérique dans le développement de notre politique. L'exemple de ce qui se passe dans le monde bancaire : nous sommes d'accord pour l'application mobile afin de pouvoir tout faire mais d'un autre côté, il faut tout de même maintenir un guichet physique. Il faut donc aussi avoir un service sans le numérique. C'est essentiel donc de conserver l'humain.

3.5. Madame Claire Lobet – Professeure de sociologie à l'UNamur

Spécialiste de l'informatisation des organisations, Claire Lobet a travaillé il y a 20 ans lors de la réforme des polices sur une question importante : l'inté-

gration des systèmes d'informations policiers. De cette expérience, elle a tiré deux leçons :

- « *la pomme informatique ne tombe jamais très loin de l'arbre organisationnel* ». Il est important de savoir quelles sont les valeurs, les missions et finalités de l'organisation pour adapter l'outil informatique en conséquence. Dans nos régions, nos cerveaux sont intoxiqués par la dominance de la digitalisation (révolution industrielle). Nos cerveaux ont plein d'images de systèmes parfaits, interconnectés, ... On balance des robots d'intelligence artificielle pour rechercher et sortir la bonne information au bon moment. Mais il faut réfléchir dans sa propre culture et ne pas tomber dans le travers d'une vision de systèmes parfaits car ce sont des systèmes totalitaires qui ne respirent plus et donc qui n'évoluent plus ;
- un système informatique, aussi sophistiqué qu'il soit, ne pourra pas résoudre des problèmes comme un homme pourrait le faire (en se mettant autour d'une table avec d'autres).

En lisant le rapport sur la digitalisation, un mot est venu s'imposer à Claire Lobet : « DISTANCE ».¹²⁸ Elle a choisi deux thèmes en lien avec le rapport : les données opérationnelles et la question du système d'informations (son architecture, son information).

3.5.1. Thème 1 : les données opérationnelles

Quand on parle des données, c'est embêtant car on est dans un fétichisme de la donnée.¹²⁹

Le trajet des données est long pour arriver dans nos bases de données.¹³⁰ Et ce trajet n'est pas sans embuches. Il y a deux difficultés.

¹²⁸ Claire Lobet est sociologue des organisations spécialisées dans l'informatisation. Elle a donc déjà étudié ce thème.

En 1970, l'informatique allait accentuer la distance entre le cœur (population défavorisée) et la raison (instrumentale), la conception et la réalisation. Distance entre les hommes et leur travail.

Mais c'est aussi une distance culturelle. La digitalisation n'est pas un outil, c'est une membrane (ou lunette) cognitive qui s'interpose entre nous et la réalité pour nous dire ce qui compte, ce qui vaut, ce qui doit être contrôlé, ce à quoi nous devons prêter attention.

Exemple : la membrane cognitive Google : si on fait une recherche sur les cours pétroliers, le premier article qui apparaîtra dans les résultats ne sera pas un article magnifique d'un chercheur sur l'écologie mais plutôt une information "manipulée" par des algorithmes.

¹²⁹ Fétichisme du produit de Marx. On oublie souvent le trajet de la donnée. Comment elle est arrivée dans nos systèmes d'informations. Elles parent très souvent de la police locale.

¹³⁰ Ce trajet va du fait qui se produit au fait constaté, puis à des données encodées ; les données font qu'il y a une qualification du fait et enfin on va se concentrer sur la qualité de la donnée encodée dans le système d'informations.

La première est la question qui se pose au début du trajet d'encoder ou ne pas encoder la donnée. D'une part, le policier constate le fait et doit l'encoder. C'est une contrainte énorme. Il faut nourrir le programme. Or le policier nourrit une bête qu'il ne connaît pas. Il est perdu dans des menus délirants. C'est pourtant un travail qui doit être soigné car c'est de là que tout part. Il y a un besoin que les informaticiens descendent sur le terrain. Que les informaticiens viennent plus écouter les métiers afin de générer des applications plus lisibles pour le personnel de terrain. Il faut avoir des méthodes participatives

D'autre part, les policiers constatent des choses et voient des éléments de situation mais cela n'est jamais intégré dans un système d'information (ex. : constat de tensions fortes dans un quartier ou des difficultés entre services). Il y a donc aussi un constat que certaines informations riches ne remontent jamais.

La seconde difficulté est la transformation de ces données en informations.

Le rapport souligne à maintes reprises d'avoir des outils pour retrouver la bonne information. Le problème de nombreuses organisations est qu'on est étouffé dans la masse des données recueillies. C'est une forme de déséquilibre entre les outils et ressources mis pour le traitement de l'information par rapport à l'investissement que l'on consent au recrutement, à la formation. Ces outils et ressources doivent être capables de transformer les données en informations pertinentes et en connaissance.

Pour traiter toutes ces données, de nouveaux métiers se développent. On parle de « *Business intelligence* ». Pour gérer ce trop-plein d'informations, les informaticiens ont proposé des outils d'intelligence artificielle pour fouiller les données, les structurer et sélectionner celles qui peuvent être significatives pour la police. Ces outils vont nous sortir des profils de personnes/situations mais les policiers de terrain seront incapables d'expliquer comment ces tris et ces sélections sont opérés.

Il faut donc apprendre à se mettre au régime en collectant moins mais en collectant mieux. En effet, on devient des géants de l'information mais des nains de la décision !

Dans le rapport, on parle de stratégie informatique mais il faut en fait une stratégie d'information ou une politique d'information. Une politique informatique est orientée outil (et qui alors, serait gérée par les informaticiens). Cette politique d'information doit être travaillée en partenariat. La police ne

doit pas travailler en huis-clos. Il est intéressant de consulter des associations (enfance, violences contre les femmes, ...) car ces associations représentent ce que le citoyen demande, permettent d'accompagner le citoyen et de ne pas agir quand il est trop tard...¹³¹

Il faut donc s'ouvrir à la société civile, aux associations. Le policier est alors dans un rôle de protection et pas uniquement de répression.

Claire Lobet souhaite également évoquer la notion de la « *police abstraite* ».

Il y a un déséquilibre qui est en train de s'installer entre le travail derrière le PC et le travail en rue. Le rôle de la Police Locale doit être de toucher le terrain (pas de le voir au travers des données) ; c'est capital pour améliorer la connaissance et la compétence policière. La compétence est utile car il faut un regard aiguisé. L'expérience du terrain est essentielle. Les systèmes d'informations dépendent de la capacité à bien observer et à bien constater sur le terrain.¹³²

3.5.2. **Thème 2 : la question du système d'information, de son architecture et son intégration**

Il y a une tension entre une informatique intégrée, cohérente, qui fait tout circuler vite (et parfois, on oublie de se pencher sur ce qui circule et donc la qualité des données) et les développements locaux (les informaticiens parlent alors de systèmes sauvages).

Il faut se questionner à l'envers en se disant que si ces applications locales existent, c'est qu'elles ont une raison d'être. Il faut se demander à quels besoins répondent ces applications et déterminer ce qu'il manque sur le terrain. Il ne faut pas remplacer « bêtement » trente applications locales par une seule qui serait centrale. Un informaticien est un bon bricoleur des systèmes d'informations.¹³³ Il doit intégrer toutes les pièces d'informations qui existent dans les systèmes de la police et jouer ainsi un rôle d'intégrateur.

¹³¹ Il n'est pas facile de travailler en partenariat avec le citoyen car le citoyen est un fantôme. Ces associations permettent de porter la voix des citoyens.

¹³² C'est la même chose pour la gestion forestière : peut-on voir apparaître la scolyte des résineux dans les tableaux et indicateurs qui sont envoyés toutes les semaines aux gestionnaires des forêts ? Un arbre n'a pas besoin de feuilles (beaucoup de paperasses inutiles qui n'aident pas à voir la maladie d'un arbre).

¹³³ Un bon bricoleur a une pensée sauvage : il s'interroge sur la fonction d'une pièce, à quoi elle peut servir et comment l'utiliser. C'est la même chose pour un informaticien et l'information.

En conclusion, cela fait mal de parler de l'informatique comme besoin primaire ou dire qu'il faut s'adapter à la digitalisation car cela suppose qu'il n'y a pas de chemin inverse !

L'informatique s'est imposée à nos vies. Il est aussi temps que la police s'impose à l'informatique. L'informatique n'est qu'un moyen/un outil, certes très puissant mais c'est un moyen qui doit d'abord être débattu et réfléchi par une vision claire de la police au 21^e siècle, par une vision légale et sociale.

Le risque peut être grand de transformer la police en une figure bancaire, figure distante de la population et accentuer ainsi le sentiment d'abandon/distance ressenti par la population (à très court terme).

3.6. Résumé des questions-réponses avec le public

Concernant la nécessité d'une vision à la police, il est fait mention que trois textes fondateurs sont en cours d'élaboration : la vision de l'ICT, la vision de l'Intelligence Led Policing (ILP), la vision sur la data gouvernance et le *big-data policing*. Il s'agit d'un travail de fond pour avoir un socle de réflexion. Peut-être trop orienté en interne police.

Concernant le big-data, l'exemple des caméras de surveillance ou intelligentes lisant les plaques d'immatriculation des véhicules est pris.

Il ressort des interventions que l'intelligence humaine n'est pas suffisamment rapide pour pouvoir prendre connaissance des informations, les trier, les structurer et les prioriser. Il faudra donc bien recourir à l'intelligence artificielle. D'autre part ce système crée une tension, un risque car après coup il est possible de critiquer la police en disant que celle-ci disposait de l'information mais n'a pas agi. Or dans ce big-data, la police ne peut agir sur toutes les informations qui arrivent. Enfin, le Bourgmestre-député, M. Thiebaut a tempéré les propos en mentionnant que la finalité des outils doit être claire au départ et qu'en fonction, on n'a pas nécessairement besoin d'une intelligence artificielle qui travaille plus vite que le policier.

Il y a un risque d'avoir un certain profiling sur ces traitements de données de masse. La Loi sur la Fonction de Police empêche d'en faire actuellement. Il y a actuellement une interrogation avec le législateur et l'organe de contrôle (le COC) pour voir ce que la société peut accepter ou non. Au niveau de la justice, s'il fallait étendre certains profiling, on pourrait se baser sur des

mécanismes intrusifs avec garanties qui existent déjà comme les méthodes particulière de recherche.

Le rôle de la direction de l'information policière et de l'ICT a suscité quelques réactions. Jugée trop bureaucrate par certains, par un manque de cohérence et de moyens par d'autres, il est à noter que son fonctionnement est obscur pour beaucoup. Si des stages d'informaticien sont nécessaires pour comprendre les réalités locales, les autorités politiques, judiciaires et policières devraient aussi mieux connaître cette direction. D'autres part, il est fait appel au principe de l'entonnoir : la police est souvent la première à être confrontée aux problèmes sur le terrain et ressent donc le besoin d'informatiser. Il arrive que certains partenaires ne sachent pas répondre dans les temps aux besoins de la police même si c'est de leur responsabilité. DRI développe alors une solution au profit du plus grand nombre.

Si la digitalisation n'est pas un besoin primaire, un intervenant mentionne tout de même la nécessité pour la police d'être présent dans les nouveaux espaces (New Way Of Policing : NWOP). Il faut pouvoir s'adapter à la digitalisation de la société. Madame Lobet précise sur ce point qu'il faut garder en tête le métier de la police et la partie humaine de la société et regarder sur le long terme. Pour la digitalisation, il s'agit d'une course folle et la société est plus agile que la police. Il ne faut pas « sauter » sur tous les trains technologiques qui passent. Il y aura bien sûr des adaptations essentielles à faire.

Une responsable d'un service d'information dans une zone de Police Locale a souhaité se faire la voix du cadre de base. Elle rejoint les propos de Mme Lobet quand elle demande de veiller au cadre de base qui est au départ de la chaîne d'information. Il faut directement former le personnel policier aux applications et ne pas partir du postulat que ce n'est pas nécessaire parce que l'application est soi-disant « *user friendly* » ou étaler cette formation sur plusieurs années. Le risque au final est sans appel : certains membres du personnel baissent les bras car se sentent aussi abandonnés dans cette digitalisation.

Une question sans réponse est ensuite lancée : la digitalisation est une nécessité entre autre face à la grande criminalité. Est-ce que le modèle policier et la justice ne sont pas bloquants pour avancer ? Ne part-on pas déjà perdant dans cette bataille contre les organisations criminelles ? Monsieur le Procureur du Roi réagit en tous cas sur les moyens et la priorité à donner. Par exemple, si l'on veut éviter des délais déraisonnables et donc de simples

déclarations de culpabilité, il est nécessaire que la justice termine rapidement les dossiers ouverts en 2018.

Au travers de la signature électronique évoquée par le Procureur du Roi, Madame Peters revendique qu'il y ait dans les textes, en plus de la digitalisation, une possibilité en présentiel, un accès garanti hors numérique. La digitalisation ne doit pas entraîner un renoncement aux droits, une déshumanisation de la société voire une rupture.

Rien n'empêche d'augmenter les services humains en parallèle de la digitalisation.

3.7. Conclusion des tables rondes

Tous les intervenants s'accordent sur le fait que l'outil informatique doit faciliter le travail mais ne remplace pas l'homme. La digitalisation ne doit pas mener à une déshumanisation de la police ni à une police abstraite qui ne serait plus présente sur le terrain.

L'être humain en dessous de l'uniforme est central. Sa connaissance du terrain est essentiel pour aiguïser la qualité des informations qu'il est amené à récolter. La police, par la digitalisation, ne doit pas commettre l'erreur de quitter la rue. Les systèmes d'informations dépendent de la capacité à bien observer et à bien constater sur le terrain.

De plus, de nombreux citoyens, qu'ils s'agissent de jeunes maniant le GSM mais pas le PC ou des personnes plus âgées ou défavorisées, ont besoin d'un accès « en présentiel » de la part de la police. Cela évite un transfert de charge de travail vers les travailleurs sociaux et c'est également une des seules possibilités de pouvoir s'exprimer dans la nuance.

Au plus des interconnexions (intégration) sont établies entre systèmes d'information, au plus il est nécessaire de s'interroger d'abord sur le consentement éclairé du citoyen sur ces transferts de données personnelles et ensuite sur l'équilibre éthique entre besoin d'en connaître et protection des données personnelles.

La digitalisation doit permettre de renforcer les relations humaines. Elle ne doit pas transformer la police en une figure distante, accentuant le sentiment d'abandon du citoyen.

La digitalisation doit aller de pair avec l'intégration des systèmes. Pour cela, les informaticiens doivent être de bons « bricoleurs » et arriver à rendre leur interface digitale claire et intuitive pour les policiers de terrain. Cela ne peut se faire qu'en ayant un minimum de connaissance des réalités de terrain et une méthode participative dans le développement de ces interfaces.

Mais il faut apprendre à se mettre au régime et ne pas tomber dans le piège d'être des géants de la collecte d'informations et des nains de la décision.

Une vision précise de la digitalisation de la police doit donc exister. Une stratégie d'information est également nécessaire. On ne doit pas sauter sur tous les trains technologiques mais il faut prendre les bons wagons. Cette stratégie doit s'accompagner dans son implémentation par des formations et une culture de l'information auprès des policiers. Cela doit permettre d'éviter d'avoir des policiers qui se sentent abandonnés et qui baissent les bras. Pour permettre aux données de terrain de se transformer en information pertinente et en connaissance, un équilibre doit aussi être trouvé entre les outils développés et les capacités (recrutement) et les formations dédiées au traitement de l'information.

Un centre d'excellence de la digitalisation aurait donc tout son sens pour rassembler les différents axes : stratégie, développement en ressources humaines, moyens matériels et ICT, planification budgétaires, éléments législatifs, directive opérationnelle sur le terrain, ...

Il est finalement aussi apparu que la police a encore trop tendance à travailler en interne. Elle s'ouvre tardivement à ses partenaires et ne s'interroge qu'*a posteriori* aux besoins des citoyens. Elle doit être plus diversifiée dans ses groupes de travail. Au niveau citoyen, elle peut s'appuyer sur des associations représentatives pour s'assurer de rester un service accessible aux citoyens.

4. Conclusions¹³⁴

Les réflexions menées lors des analyses de groupe ont permis de dégager 8 enjeux de la digitalisation au sein de la police à l'aune de la quatrième révolution industrielle.

¹³⁴ Lucrèce Renard, Benoit Lemeunier, Jean-Paul Bourgeois et Patrice Degobert.

Il ne faut pas voir dans cette liste une volonté de priorisation, mais le fruit d'un travail menant à des notions qui restent étroitement interconnectées.

Celles-ci conduiront certainement à d'autres réflexions et à des recommandations plus concrètes.

- la qualité de l'information au plan opérationnel ;
- la planification de l'innovation et de ses impacts ;
- développement stratégique et adaptations requises ;
- le spectre d'une police à deux vitesses ;
- l'importance de l'intégration ;
- la digitalisation, outil central et polymorphe, porteuse d'incertitudes ;
- l'outil digital est également social, et l'humain reste central ;
- considérer le plan éthique et le traduire dans un cadrage normatif.

Ces analyses ont été enrichies par la vision d'acteurs-clés de la société civile eux-mêmes confrontés aux réactions du public lors de la table ronde.

Le cheminement de tous les acteurs et intervenants, internes ou externes aux services de police, semble mener aux mêmes réflexions et conclusions identifiées sur trois axes.

- La nécessité de développer **une politique de l'information** et non une politique de l'informatique, la digitalisation ne devant pas être considérée comme un besoin primaire ou une fin en soi, mais comme un simple moyen d'atteindre un objectif plus général.
Cette politique doit être globale et systémique. Tous les maillons de la chaîne de l'information doivent être concernés et intégrés afin de maintenir une cohérence, et afin de garantir la plus-value de la récolte et du traitement.
Elle doit ainsi motiver les acteurs de cette chaîne à plus d'agilité pour garantir les anticipations nécessaires aux évolutions qui ne sont pas en adéquation avec nos systèmes actuels (législation, moyens/finances, compétences, ...). Un centre d'excellence, au carrefour de tous les enjeux est peut-être une piste à suivre.
- La nécessité de maintenir la digitalisation **centrée sur l'humain**.
Il s'agit bien de donner du sens au processus de digitalisation qui doit être perçu comme une libération et pas comme un emprisonnement. Le travail policier doit rester avant tout un travail de contact.
Depuis l'expression des besoins de l'utilisateur jusqu'à ceux du « client », les développeurs doivent s'approcher du terrain et pas l'inverse. Les initia-

tives locales des « bricoleurs » répondant à des besoins réels peuvent ainsi être intégrées à la politique globale.

L'ouverture à des partenaires représentatifs de toutes les couches de la société est une piste à suivre pour que les fractures déjà présentes ne s'aggravent pas.

- La nécessité d'intégrer les notions **d'éthique, de vie privée et des libertés individuelles**.

L'innovation et la digitalisation évoluent à des rythmes ne correspondant pas à la capacité de nos gouvernements à légiférer pour garantir les droits démocratiques.

L'utilisateur, sans balises claires, ressent alors la digitalisation comme un frein puisqu'il ne sait pas jusqu'où il peut aller.

Le citoyen quant à lui, peut se sentir piégé dans des processus sans nuance et à sens unique auxquels il n'adhère pas, et qui risquent de l'isoler et de le couper de ses droits. Nous nous trouvons donc ici au croisement des deux axes précédents, avec comme enjeu global le développement d'une politique intégrée de l'information recentrée sur l'humain.

Ces conclusions ne retrouvent-elles pas dans ce qu'écrivait déjà en 2015 Klaus Schwab, président et fondateur du WEF (World Economic Forum) dans un article sur la quatrième révolution industrielle :

Au final, tout repose sur les personnes et les valeurs. Nous devons façonner un futur qui fonctionne pour chacun d'entre nous en donnant la priorité aux personnes et en les responsabilisant. Sous sa forme la plus noire et la plus déshumanisée, la Quatrième révolution industrielle a le potentiel de « robotiser » l'humanité et de nous déposséder de notre cœur et de notre âme. Mais en complétant les meilleures composantes de la nature humaine, la créativité, l'empathie et la responsabilité, elle peut aussi élever l'humanité vers une nouvelle conscience morale et collective fondée sur le sentiment partagé d'une destinée commune. C'est à nous de veiller à ce que cela soit le cas. (La Quatrième révolution industrielle : ce qu'elle implique et comment y faire face, Foreign Affairs, Klaus Schwab, 2015)

Conclusion générale¹³⁵

Durant deux années, le Centre d'études sur la Police (CEP) et la section wallonne du Circle of Police Leadership (CPL) se sont penchés sur la « police de demain ».

Partenaires-clés des États Généraux sur la police (SEGPOL), nos réflexions ont porté sur une série de thèmes permettant d'identifier les défis de demain et de formuler des recommandations pour Madame la Ministre de l'Intérieur.

Les thèmes portaient sur des éléments ou circonstances susceptibles de mettre sous tension l'institution policière ou sur des enjeux renvoyant à diverses formes de modernisation, notamment techniques, susceptibles d'impacter dès à présent la police et ses métiers.

- **Diversité et discriminations.** L'objectif était de s'intéresser à l'une et l'autre au travers des relations entre la police et de multiples publics, qu'ils soient objets de l'action policière et/ou usagers des services de police, mais également à la manière dont les organisations policières traitent leurs membres.
- **Force et violence.** Thème incontournable tant eu égard à la nature de la fonction de police, détentrice d'un monopole légal du recours à la force qu'en raison de la fréquence de son inscription à l'agenda médiatique et politique, l'objectif était notamment de réfléchir aux enjeux actuels et futurs de sa mise en œuvre pour la légitimité de l'institution.
- **Espaces nouveaux et recomposés de l'action policière.** Au travers de ce thème, il s'agissait en particulier de s'intéresser à l'impact qu'est susceptible d'avoir l'investissement par la police d'espaces virtuels (ce thème étant pour sa part susceptible de renvoyer également à des enjeux de modernisation, tant sociétale que policière).
- **« Anciens » et « nouveaux » métiers de la police.** Alors que la police s'efforce de s'adapter aux circonstances sociétales, et en particulier aux évolutions technologiques qui les caractérisent, l'objectif était d'examiner en

¹³⁵ Delphine de Lavareille (CPL) et Valérie Delcourt (CEP).

quoi ces évolutions affectent ou sont susceptibles d'affecter tant des métiers plus « traditionnels » (par exemple d'intervention de première ligne) que d'autres d'apparition plus récente (parfois sous la pression de ces mêmes évolutions).

- **Recrutement et sélection dans un contexte de vieillissement au sein de la police.** L'objectif était notamment de questionner l'attractivité de la profession policière confrontée comme d'autres administrations publiques au vieillissement de ses cadres.
- **Promesses et enjeux de la 4^{ème} industrialisation.** Ce dernier thème visait à réfléchir les enjeux de la digitalisation tant opérationnelle que non opérationnelle pour l'organisation policière, ses divers métiers, voire pour les finalités mêmes de la police comme institution sommée de s'adapter aux évolutions de la société.

Il fut également convenu que l'analyse de ces diverses thématiques s'accompagnerait d'une attention systématique pour les enjeux de la relation « police et citoyen » et de la valorisation des compétences (gestion des compétences, formations).

Soucieux de lancer la réflexion à partir de l'expérience concrète d'acteurs de terrain, selon une démarche inductive, il nous a paru opportun de s'inspirer pour ce faire des principes de la méthode d'analyse en groupe (MAG), avec un appui méthodologique d'académiques et chercheurs.¹³⁶

Entre janvier et mars 2022, des groupes de travail ont donc œuvré pour organiser des demi-journées de réflexions, avec des panels d'acteurs de terrain reconnus. Le fruit de ce travail a lancé les débats des tables rondes, organisées en novembre 2022 pour clôturer ces deux années de réflexions et établir des recommandations politiques.¹³⁷

Nous remercions tous ceux qui, de près ou de loin, se sont impliqués dans ces États Généraux et ont permis la publication du présent rapport. Nous espérons que notre contribution permettra à nos autorités de soutenir les évolutions indispensables de la police afin de lui permettre de jouer son rôle, tout en garantissant le respect de la démocratie et des droits et libertés de chacun.

¹³⁶ Julien Pieret, Maité Maskens, Nawal Bensaïd, Valérie Caprasse, Luce Molitor, Sybille Smeets, Carrol Tange, Bertrand Renard et Sarah Van Praet.

¹³⁷ Voir supra : l'ensemble des recommandations ou constats se retrouvent à la fin de chaque thème.

1. Diversité et discrimination

La société est en perpétuelle évolution, et les changements ne sont pas toujours intégrés rapidement dans les faits et les textes légaux.

Au regard du résultat des analyses et des pistes de solutions proposées en matière de diversité et de discrimination, il nous semble indispensable qu'une nouvelle culture d'entreprise, plus inclusive et plus humaine, soit développée, de manière coordonnée et uniforme, au sein de la Police Intégrée.

La première priorité serait a priori de veiller au bien-être du personnel, en mettant en place un réel plan d'accompagnement de carrière et un réseau de personnes de contact proactif et sensible aux problématiques soulevées et au soutien aux victimes.

Seule une organisation totalement saine et ouverte à la diversité pourra ensuite garantir la fonction d'exemple et promouvoir le respect mutuel, qui est primordial pour notre image de marque.

Pour y parvenir, il s'agirait dès lors d'envisager un ensemble des actions touchant à ces différents aspects : le recrutement, la formation, les normes, une approche préventive, la responsabilisation de la hiérarchie, la création d'un réseau coordonné pluridisciplinaire, le soutien et l'aide aux victimes, les partenariats entre la police et la population.

2. Force et violence

Le thème de l'usage de la force est un thème particulièrement sensible, car tant que la police existera, elle suscitera inévitablement des questions, voire des doutes, sur la manière dont elle fait usage de cette prérogative.

L'apprentissage de la maîtrise de la violence dans la formation de nos policiers devrait évoluer vers un enseignement plus pratique et plus en phase avec le travail concret et inclure une sensibilisation des policiers au droit à l'image et à son respect.

La préparation et l'évaluation des interventions restent des éléments cruciaux, qui font souvent défaut par manque de temps, de coordination ou de moyens, ce qui augmente le risque d'un usage inadéquat de la force. L'introduction de nouveaux dispositifs visant à en réduire les conséquences devrait allier agilité et efficacité.

Une évaluation du concept même de la gestion négociée de l'espace public, voire des techniques et tactiques d'intervention, devrait être réalisée afin de s'assurer qu'ils sont toujours en adéquation avec les valeurs sociétales.

La littérature scientifique tend à définir la police au regard de la possibilité qui lui est donnée d'user de la force. La réalité est cependant plus fine : si on évoque régulièrement la violence policière, il y aurait également lieu de se pencher sur l'usage de la force par la population qui engendre des violences contre les policiers. Cette réalité mériterait également une analyse scientifique plus approfondie.

3. Espaces nouveaux et recomposés

Au gré du parcours de réflexion réalisé, il est apparu à plusieurs reprises essentiel que soit entamé un chantier de réflexion assumant le caractère transversal du numérique dans le quotidien des métiers policiers. Un tel chantier devrait envisager plusieurs aspects : le cadre conceptuel, la formation, les partenariats, les moyens alloués.

Il serait dès lors recommandé, sur base d'un cadastre des métiers policiers, de voir dans chaque cœur de métier comment le numérique affecte les tâches de chaque policier et de prévoir une formation destinée à chaque métier de la police. Il est indispensable également de pouvoir suivre les évolutions technologiques constantes et de disposer de la souplesse budgétaire nécessaire aux investissements.

Enfin, il faudrait également veiller à assurer un équilibre constamment renouvelé entre un cadre législatif soutenant l'action policière et la délimitant afin de garantir les droits et libertés fondamentaux.

4. Anciens et nouveaux métiers

Face aux revendications des citoyens de plus en plus nombreuses et variées, face à la complexification et la croissance exponentielle des normes et procédures, face à l'émergence de nouveaux espaces où doivent intervenir les policiers, il est impératif d'appréhender les changements sociétaux de manière « agile » et coordonnée.

La méconnaissance des différents métiers de policier, anciens et nouveaux, pourrait être source de cloisonnement et de manque d'intégration, voire d'exclusion. À la difficulté d'être « reconnu » se juxtaposerait aujourd'hui, pour les nouveaux métiers, une difficulté de se faire une place et d'être « connu ».

La police devrait développer un volet marketing, rendre ses collaborateurs fiers, et alimenter une culture d'entreprise positive. Ce besoin de reconnaissance personnelle et collective nécessite une compréhension fine de tous les métiers qui imposent d'en rendre visibles les tâches et la contribution de chacun aux résultats.

Il s'agirait également de revoir la manière d'appréhender la fonction de dirigeant, en insistant tant sur l'encadrement que sur la valorisation, et de revoir le modèle de gestion de l'organisation.

La réflexion menée sur les métiers est un thème récurrent au sein et autour de la police, rendue nécessaire au vu des évolutions de la société et des rôles du policier. Les métiers ne cesseront d'évoluer, il convient dès lors de veiller à ce qu'ils contribuent efficacement à la poursuite d'objectifs communs, et soient soutenus et reconnus au travers du pilotage organisationnel, de l'adéquation de la formation, de la valorisation personnelle et institutionnelle des membres du personnel.

5. Attractivité

Il serait nécessaire de développer, au sein de la Police Intégrée, un management des ressources humaines moderne et systémique.

Le candidat potentiel doit pouvoir être informé sur les différents métiers existants au sein de la police, ce qui implique un nécessaire décloisonnement. De même, le membre du personnel devrait pouvoir accéder plus facilement à d'autres fonctions, à quelque niveau de police que ce soit.

La carrière devrait s'envisager selon un plan d'évolution des compétences mais également d'épanouissement. La mise sur pied de trajets de formation diversifiés permettant d'évoluer dans des domaines différents tout au long de la carrière, de préparer un avancement ou une prise de responsabilités, voire de préparer la fin de celle-ci, semble se révéler incontournable.

L'ouverture vers d'autres institutions de type fédérales ou régionales, permettant des échanges de bonnes pratiques en termes d'outils de management, d'échanges d'expériences concrètes de terrain, devient cruciale.

En une phrase, le candidat à la police devrait être convaincu que l'institution policière est faite pour lui de par la diversité des métiers qui lui sera offerte, de par les possibilités d'évolution et de diversification de compétences/fonctions qui seront à sa portée et de par la certitude qu'en fin de carrière, tout ce qu'il aura acquis comme expérience sera reconnu et valorisé notamment par un transfert vers les jeunes recrues et un aménagement de ses propres fonctions.

6. Digitalisation

Nous vivons aujourd'hui dans une société numérique. Cette digitalisation impacte en permanence et en profondeur tous les acteurs de la société et modifie inexorablement les relations entre les individus.

Les services de police, intégrés dans ce monde en mouvement, n'échappent pas à cette réalité qui est à la fois porteuse d'espoirs et d'angoisses, que ce soit sur le plan opérationnel ou administratif.

Il conviendrait de développer une politique de l'information et non une politique de l'informatique, la digitalisation ne devant pas être considérée comme un besoin primaire ou une fin en soi, mais comme un simple moyen d'atteindre un objectif plus général. Le spectre d'une police à « deux vitesses » serait ainsi évité.

Le processus de digitalisation doit être centré sur le social et l'humain. La technologisation devrait se limiter à réduire ou alléger la charge de travail des membres du personnel. Elle devrait servir à renforcer les liens avec le citoyen, en permettant aux policiers de se consacrer davantage aux tâches où la relation humaine reste prépondérante, l'accessibilité des services publics devant être garantie pour tous.

Au vu de la rapidité des évolutions technologiques, des balises s'avèrent indispensables, afin d'intégrer les notions d'éthique, de vie privée et de respect des libertés individuelles, sans toutefois entraver la finalité de l'action policière.

7. Considérations transversales

7.1. La relation police-citoyen

Le fossé entre la police et les citoyens se creuse de plus en plus et l'image de la police se déprécie notamment dans le chef d'une partie de la population, plus critique à l'égard de l'autorité. Les membres des services de police, comme premiers représentants, en sont régulièrement victimes. Cette impression, qui mériterait sans doute d'être objectivée, laisse penser que la population est moins respectueuse qu'auparavant des institutions.

L'instantanéité de l'information partagée sans filtre n'y est sans doute pas étrangère.

L'individualisme observé au sein de la société est aussi observé au sein de la police, et de ses membres. Un écart générationnel semble se marquer davantage au sein des services de police, engendrant une diminution de l'importance de l'esprit de corps. Sa perte serait ainsi tout à la fois l'origine et la conséquence, d'une part, de la diminution de la cohésion et de la solidarité interne (cloisonnement et concurrence) et, d'autre part, de l'amenuisement de la perception de la police comme une institution visible, solide et forte.

Une reconnaissance collective de l'utilité des différents métiers policiers, de la plus-value de chacun, serait gage de la cohésion à l'intérieur de l'institution et renforcerait son image externe positive.

7.2. La valorisation des compétences

La formation policière a notamment été débattue et remise en question au sein de tous les groupes de travail.

Il semblerait qu'elle ne corresponde plus aux besoins du terrain, et ce tant pour la formation de base que pour la formation continuée. Il ressort des diverses analyses un besoin de rationalisation et d'uniformisation de la formation, et le souhait que l'apprentissage du métier se fasse au plus près de son exercice et en adéquation avec le profil postulé ou exercé.

Il serait dès lors préférable de maintenir la durée actuelle de la formation de base, en lui définissant un tronc commun reprenant des compétences transversales complété par une approche modulaire correspondant au plus près du futur métier à exercer.

Cette approche modulaire doit également être au centre de l'organisation des formations continuées, qu'elles soient dispensées au sein de la police ou en ayant recours à des partenaires externes seuls détenteurs de l'expertise.

Plus qu'une révision de la formation, il s'agirait de rédiger une véritable vision de la gestion des compétences en partant d'un cadastre des différents métiers / fonctions existants, de leur associer un profil de fonction et de compétences adéquat, la formation n'étant que « l'outil » pour y arriver, outil qui se doit d'être flexible, évolutif et constamment évalué.

Algemene conclusie¹³⁸

Sinds twee jaar buigen het Centre d'études sur la police (CEP) en de Waalse afdeling van de Circle of Police Leadership (CPL) zich over de 'politie van morgen'.

Als belangrijke partners van de Staten-Generaal van de politie (SEGPOL) hebben we een reeks thema's bestudeerd die ons toelieten de uitdagingen van morgen te identificeren en aanbevelingen te formuleren voor de minister van Binnenlandse Zaken.

De thema's hadden betrekking op elementen of omstandigheden die de politie-instelling onder spanning kunnen zetten, of op uitdagingen die verband houden met verschillende vormen van modernisering, met name van technische aard, die in de toekomst gevolgen kunnen hebben voor de politie en de verschillende politieberoepen.

- **Diversiteit en discriminatie:** het doel was om zowel te kijken naar de relaties tussen de politie en verschillende doelgroepen, ongeacht of die het voorwerp uitmaken van het politietoetreden en/of gebruikers van politiediensten zijn, als naar de manier waarop de politieorganisaties met hun leden omgaan.
- **Dwang en geweld:** dit is een onvermijdelijk thema, zowel vanwege de aard van het politieambt, dat een wettelijk monopolie heeft op het gebruik van geweld, als vanwege de regelmaat waarmee (politie)geweld in de media komt en op de politieke agenda staat. Het doel was na te denken over de huidige en toekomstige uitdagingen van geweldpleging voor de legitimiteit van de politie-instelling.
- **Nieuwe en opnieuw samengestelde ruimten voor politietoetreden:** aan de hand van dit thema wilden we de aandacht vestigen op de impact die de inname van virtuele ruimten door de politie kan hebben. (Dit thema kan ook verwijzen naar uitdagingen op het vlak modernisering, zowel maatschappelijk als politieel).

¹³⁸ Delphine de Lavareille (CPL) en Valérie Delcourt (CEP).

- **‘Oude’ en ‘nieuwe’ politiebannen:** terwijl de politie zich tracht aan te passen aan de maatschappelijke omstandigheden, en in het bijzonder aan de technologische evoluties die die omstandigheden kenmerken, wilden we onderzoeken op welke manier die evoluties zowel de meer ‘traditionele’ banen (zoals eerstelijnsinterventie) als andere, recentere banen (soms onder druk van diezelfde evoluties) beïnvloeden of kunnen beïnvloeden.
- **Rekrutering/selectie, of de uitdagingen van het ouder worden:** het doel was de aantrekkelijkheid van het politieambt in vraag te stellen, dat net als andere openbare besturen geconfronteerd wordt met de vergrijzing van het kaderpersoneel.
- **Beloften en uitdagingen van de vierde industriële revolutie:** dit laatste thema was bedoeld om na te denken over de uitdagingen die de zowel operationele als niet-operationele digitalisering met zich meebrengt voor de politieorganisatie, haar diverse beroepen, en zelfs voor de doeleinden van de politie als instelling die zich moet aanpassen aan de maatschappelijke evoluties.

Tevens werd overeengekomen dat de analyse van die verschillende thema's gepaard zou gaan met systematische aandacht voor de uitdagingen wat betreft de relatie tussen de politie en de burger en de valorisatie van de competenties (competentiemanagement, opleidingen).

Om het reflectieproces op gang te brengen vanuit de concrete ervaring van de actoren op het terrein, volgens een inductieve benadering, leek het ons aangewezen om ons hiervoor te laten inspireren door de principes van de groepsanalyse methode, met de methodologische ondersteuning van academici en onderzoekers.¹³⁹

Tussen januari en maart 2022 hebben werkgroepen reflectiedagen met panels van erkende actoren voorbereid. Die werkzaamheden resulteerden in rondetafelgesprekken die in november 2022 werden georganiseerd, om het twee jaar durende reflectieproces af te sluiten en verschillende politieke aanbevelingen te formuleren.¹⁴⁰

¹³⁹ Julien Pieret, Maité Maskens, Nawal Bensaïd, Valérie Caprasse, Luce Molitor, Sybille Smeets, Carrol Tange, Bertrand Renard en Sarah Van Praet.

¹⁴⁰ Cf. supra: alle aanbevelingen of bevindingen staan op het einde van elk thema.

We willen iedereen bedanken die, op welke manier ook, heeft meegewerkt aan deze Staten-Generaal en die de publicatie van dit verslag mogelijk heeft gemaakt. We hopen dat deze bijdrage onze autoriteiten ertoe zal aanzetten om de noodzakelijke evoluties van de politie te ondersteunen, zodat zij haar rol ten volle kan vervullen en tegelijkertijd de eerbiediging van de democratie en van de rechten en vrijheden van elke burger kan garanderen.

1. Diversiteit en discriminatie

De samenleving evolueert voortdurend en die veranderingen worden niet altijd snel in de feiten geassimileerd en in de wetteksten opgenomen.

In het licht van de resultaten van de analyses en de voorgestelde oplossingen op het vlak van diversiteit en discriminatie lijkt het ons van essentieel belang dat er binnen de Geïntegreerde Politie op gecoördineerde en uniforme wijze een nieuwe, meer inclusieve en menselijkere bedrijfscultuur wordt ontwikkeld.

De eerste prioriteit zou zijn om het welzijn van het personeel te waarborgen door de implementatie van een concreet loopbaanbegeleidingsplan en een netwerk van proactieve contactpersonen die aandacht hebben voor de aangekaarte problemen en voor de ondersteuning van de slachtoffers.

Alleen een 100 % gezonde organisatie die openstaat voor diversiteit kan dan een voorbeeldfunctie vervullen en wederzijds respect bevorderen, wat essentieel is voor ons merkimago.

Daartoe moet een reeks acties worden overwogen met betrekking tot deze aspecten: aanwerving, opleiding, normen, preventieve aanpak, responsabilisering van de hiërarchie, creatie van een gecoördineerd multidisciplinair netwerk, ondersteuning van en bijstand aan slachtoffers, en partnerschappen tussen de politie en de bevolking.

2. Dwang en geweld

Het thema 'Dwang en geweld' ligt bijzonder gevoelig, want zolang de politie bestaat, zal ze onvermijdelijk vragen en zelfs twijfels oproepen over de manier waarop ze van dit voorrecht gebruikmaakt.

Het aanleren van geweldbeheersing tijdens de opleiding van onze politieambtenaren moet evolueren naar een meer praktische vorm van onderwijs die nauwer aansluit bij het concrete werk, en de opleiding moet aandacht besteden aan de sensibilisering van de politieagenten voor het portretrecht en de eerbiediging van dat recht.

De voorbereiding en de evaluatie van de interventies blijven cruciale elementen, die vaak ontbreken door een gebrek aan tijd, coördinatie of middelen, waardoor het risico van ongepast gebruik van geweld toeneemt. Bij de invoering van nieuwe mechanismen om de gevolgen te beperken, moeten flexibiliteit en efficiëntie worden gecombineerd.

Het concept 'Genegotieerd Beheer van de Openbare Ruimte' en de interventietechnieken en -tactieken zouden geëvalueerd moeten worden om na te gaan of ze nog steeds in overeenstemming zijn met de maatschappelijke waarden.

De wetenschappelijke literatuur neigt ertoe de politie te definiëren in het licht van de mogelijkheid die haar geboden wordt om geweld te gebruiken. De werkelijkheid is echter genuanceerder: als we het regelmatig over politiegeweld hebben, moeten we ook kijken naar het gebruik van geweld door de bevolking tegen de politie. Ook die realiteit verdient een meer diepgaande wetenschappelijke analyse.

3. Nieuwe en opnieuw samengestelde ruimten voor politieoptreden

Tijdens het reflectieproces is meermaals gebleken dat het van essentieel belang is een denkoefening op te starten waarbij rekening wordt gehouden met het transversale karakter van de digitale technologieën in de dagelijkse werking van de politie. Bij een dergelijke oefening moeten verschillende

aspecten in aanmerking worden genomen: het conceptuele kader, de opleiding, de partnerschappen en de toegewezen middelen.

Daarom zou het raadzaam zijn om op basis van een register van de politieberoepen voor elk kernberoep na te gaan hoe de digitale technologieën de taken van elke politieambtenaar beïnvloeden, en om voor elk politieberoep een opleiding aan te bieden. Het is eveneens noodzakelijk de constante technologische evoluties op te volgen en over de nodige budgettaire flexibiliteit voor investeringen te beschikken.

Tot slot moet worden gezorgd voor een voortdurend vernieuwd evenwicht tussen een wetgevingskader dat het politietoetreden ondersteunt en een wetgevingskader dat het politietoetreden afbakt teneinde de fundamentele rechten en vrijheden te waarborgen.

4. Oude en nieuwe beroepen

Gelet op het feit dat de burgers steeds meer en uiteenlopende eisen stellen, dat er almaar meer complexe normen en procedures bijkomen en dat er nieuwe ruimten ontstaan waarin de politieambtenaren moeten optreden, is het absoluut noodzakelijk om op een 'soepele' en gecoördineerde manier om te gaan met de maatschappelijke veranderingen.

Een gebrekkige kennis van de verschillende (oude en nieuwe) politieberoepen kan aanleiding geven tot compartimentering, tot minder integratie en zelfs tot uitsluiting. Voor de nieuwe beroepen is het niet enkel moeilijk om 'erkend' te worden, maar ook om zich een plaats te verwerven en 'bekend' te worden.

De politie zou een marketingcomponent moeten ontwikkelen, haar werknemers trots maken en een positieve bedrijfscultuur bevorderen. Die behoefte aan persoonlijke en collectieve erkenning vereist een gedetailleerd inzicht in alle beroepen, waarbij het belangrijk is de taken en de bijdrage van elk individu aan de resultaten zichtbaar te maken.

Dit impliceert ook een herziening van de manier waarop de functie van leidinggevende wordt benaderd, met de nadruk op zowel omkadering als erkenning, evenals een herziening van het managementmodel van de organisatie.

Binnen en rond de politie is – door de evolutie van de maatschappij en de rol van de politieagent – al vaak nagedacht over de beroepen. De politieberoepen zullen blijven evolueren en daarom moet men ervoor zorgen dat ze op doeltreffende wijze bijdragen tot het bereiken van gemeenschappelijke doelstellingen en dat ze worden ondersteund en erkend door ze organisatorisch aan te sturen, adequate opleidingen te voorzien en werk te maken van de persoonlijke en institutionele valorisatie van het personeel.

5. Aantrekkelijkheid

Binnen de Geïntegreerde Politie moet een modern en systemisch hr-beleid worden uitgerold.

De potentiële kandidaat moet worden geïnformeerd over de verschillende beroepen binnen de politie, wat noodzakelijkerwijs een ontschotting impliceert. Het personeelslid moet vlotter toegang kunnen krijgen tot andere functies, op elk niveau van de politie.

De loopbaan moet benaderd worden volgens een competentie-ontwikkelingsplan en een persoonlijk ontwikkelingsplan. Het opzetten van gediversifieerde opleidingstrajecten die de mogelijkheid bieden om zich tijdens de loopbaan binnen verschillende domeinen te ontwikkelen, zich voor te bereiden op een promotie of de opname van nieuwe verantwoordelijkheden, of zelfs het einde van de loopbaan voor te bereiden, lijkt van essentieel belang.

De openstelling naar andere federale of gewestelijke instellingen – waardoor de uitwisseling van *good practices* op het vlak van managementtools en concrete ervaringen op het terrein mogelijk wordt – is cruciaal.

Kortom, de kandidaat moet ervan overtuigd zijn dat de politie-instelling voor hem/haar gemaakt is vanwege de diversiteit van de aangeboden functies, vanwege de mogelijkheden tot evolutie en diversificatie van competenties/functies die binnen zijn/haar bereik zullen liggen, en vanwege de zekerheid dat aan het einde van zijn/haar loopbaan alle ervaringen die hij/zij zal hebben verworven, erkend en gevaloriseerd zullen worden, met name door een overdracht naar de jonge rekruten en een aanpassing van zijn/haar eigen functies.

6. Digitalisering

Vandaag leven we in een digitale samenleving. Deze digitalisering heeft een permanente en diepe impact op alle actoren van de samenleving en wijzigt onverbiddeijk de relaties tussen individuen.

De politiediensten, geïntegreerd in deze veranderende wereld, ontsnappen niet aan deze hoopgevende en tegelijkertijd verontrustende realiteit, zowel op operationeel als op administratief niveau.

Er moet een informatiebeleid worden ontwikkeld en geen IT-beleid: digitalisering moet immers niet beschouwd worden als een primaire behoefte of een doel op zich, maar als een eenvoudig middel om een meer algemene doelstelling te bereiken. Op die manier kan men het spookbeeld van een politiemacht met 'twee snelheden' vermijden.

Het digitaliseringsproces moet sociaal en menselijk zijn. Technologisering moet beperkt blijven tot het verminderen of verlichten van de werklust van het personeel. Ze moet dienen om de banden met de burger aan te halen, zodat de politieambtenaren zich meer kunnen wijden aan taken waarbij de menselijke relatie voorop blijft staan, terwijl de toegankelijkheid van de overheidsdiensten voor iedereen moet worden gewaarborgd.

Gezien de snelle technologische evoluties zijn richtsnoeren nodig om de begrippen 'ethiek', 'privacy' en 'eerbiediging van de individuele vrijheden' te integreren, zonder evenwel het doel van het politieoptreden te hinderen.

7. Transversale beschouwingen

7.1. De relatie politie-burger

De kloof tussen de politie en de burgers wordt steeds groter en het imago van de politie gaat erop achteruit, vooral bij een deel van de bevolking dat kritischer tegenover de autoriteiten staat. De leden van de politiediensten, als eerste vertegenwoordigers, zijn hier regelmatig het slachtoffer van. Deze indruk, die ongetwijfeld moet worden geobjectiveerd, doet vermoeden dat de bevolking minder respect heeft voor de instellingen dan vroeger.

De onmiddellijkheid van informatie die zonder filtering wordt gedeeld, speelt ongetwijfeld een rol.

Het individualisme dat in de samenleving wordt waargenomen, ziet men ook bij de politie en onder haar leden. Binnen de politiediensten lijkt zich een generatiekloof af te tekenen, waardoor het belang van de korpsgeest afneemt. Dat verlies aan korpsgeest zou dus zowel de oorsprong als het gevolg zijn van enerzijds de verminderde interne cohesie en solidariteit (compartimentering en concurrentie) en anderzijds de verslechterde perceptie van de politie als een zichtbare, solide en sterke instelling.

Een collectieve erkenning van de relevantie van de verschillende politiebeproeuen en van de toegevoegde waarde van elk ervan zou de samenhang binnen de instelling waarborgen en haar positieve externe imago versterken.

7.2. De valorisatie van competenties

In alle werkgroepen werd de politieopleiding besproken en ter discussie gesteld.

Het lijkt erop dat die niet langer beantwoordt aan de behoeften op het terrein, zowel wat de basisopleiding als wat de voortgezette opleiding betreft. Uit de verschillende analyses blijkt een behoefte aan rationalisering en uniformering van de opleiding alsook de wens dat de politieopleiding zo nauw mogelijk aansluit bij de praktijk en beantwoordt aan het beoogde profiel of aan de uitgeoefende functie.

Het verdient dan ook de voorkeur om de huidige duur van de basisopleiding te handhaven en er een gemeenschappelijk deel met betrekking tot transversale competenties aan te koppelen, aangevuld met een modulaire benadering die zo nauw mogelijk aansluit bij het toekomstig uit te oefenen beroep.

Die modulaire aanpak moet ook centraal staan bij de organisatie van de voortgezette opleidingen, ongeacht of die binnen de politie worden gegeven of door externe partners die als enigen over de nodige expertise beschikken.

Meer dan een herziening van de opleiding zou er een echte visie op het competentie management uitgewerkt moeten worden, op basis van een register van de verschillende bestaande beroepen/ functies. Aan die beroepen/ functies zou een passend functie- en competentieprofiel gekoppeld moeten worden, waarbij opleiding slechts het ‘instrument’ is om dat profiel te bereiken – een instrument dat flexibel moet zijn, moet evolueren en voortdurend moet worden geëvalueerd.

DEEL / PARTIE

— 3 —

L'avenir de la police belge – Exercice
de réflexion de la Police Fédérale

De toekomst van de Belgische
politie – Denkoefening van de
Federale Politie

INTRODUCTION GÉNÉRALE DE LA POLICE FÉDÉRALE¹⁴¹

La réforme substantielle qui a eu lieu il y a vingt ans, et sa mise en œuvre au cours des vingt dernières années, ont fondamentalement modifié la structure, l'image et le fonctionnement de la police.

La société d'aujourd'hui n'est donc plus celle d'hier. La technologie évolue, les habitudes changent, la criminalité se diversifie et se professionnalise, les canaux de communication se multiplient et les défis sont donc légion.

Les gens changent, eux aussi : dans leur relation à l'autorité, dans leurs projets de vie et de carrière, dans leurs attentes à l'égard de la société et de ses différentes composantes.

La mission essentielle de la police reste toutefois la même et elle est plus pertinente que jamais : contribuer à la sécurité au sein de la société.

La manière d'exécuter cette mission évolue, quant à elle. Pour continuer à remplir adéquatement son rôle envers la société, la police d'aujourd'hui et de demain doit être agile ...

- **agile** pour maintenir son attractivité dans une société où le rapport au travail a profondément changé et où le travailleur est, à juste titre, plus attentif à l'épanouissement personnel et à l'équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle ...
- **agile** pour continuer à faire partie intégrante de la société en reflétant la diversité de celle-ci ...
- **agile** pour que les défis rencontrés ne soient pas des freins mais des sources d'améliorations et d'inspiration ...
- **agile** pour que les valeurs qu'elle prône et défend persistent, se renforcent et soient une réalité pour chacun de ses membres du personnel, en tout temps et en toute circonstance ...
- **agile** aussi pour que son rôle au sein de la société soit toujours en adéquation avec les attentes et les besoins de celle-ci ...
- **agile** enfin pour maintenir le dialogue avec cette société en constante évolution.

La Police Fédérale a profité de ces États Généraux pour mener un dialogue constructif, ouvert et informé avec ses collaborateurs et leurs représentants,

¹⁴¹ Premier commissaire divisionnaire Marc De Mesmaeker, Commissaire général.

ses autorités, ses partenaires, les organes de contrôle, le monde académique et la société civile, afin de définir la police de demain.

Les activités, débats et occasions d'échange organisés par la Police Fédérale dans le cadre des États Généraux ont eu deux postulats comme point de départ : **la police fait partie intégrante du tissu sociétal et consiste en un des maillons essentiel de la chaîne de sécurité.**

En tant que **partie intégrante du tissu sociétal,**

- la police est consciente des responsabilités et devoirs en matière **d'intégrité** qui découlent de ses compétences en qualité, d'une part, d'organisation au service de la population et, d'autre part, d'employeur ;
- la police se doit, non seulement d'être à l'image de la population, mais également d'être un moteur d'intégration et d'acceptation de la **diversité** ;
- la police participe à la désescalade de la violence en travaillant de manière continue à l'amélioration de l'approche professionnelle de **l'utilisation de la force** ;
- la police se positionne comme un employeur soucieux du **bien-être** des membres de son personnel.

En tant que **maillon essentiel de la chaîne de sécurité,**

- la Police Fédérale se doit, 20 ans après sa création, de redéfinir sa position dans le paysage policier en tant que **service de police spécialisé** en tenant compte des évolutions sociétales, technologiques, budgétaires et institutionnelles ;
- la police analyse, adapte, renforce et développe des **synergies** avec, d'une part, les partenaires 'traditionnels' de la chaîne de sécurité, mais également avec des partenaires de la société civile ;
- la police s'adapte à un environnement en constante et rapide évolution en analysant et, le cas échéant, en **redéfinissant ses tâches et missions** ;
- dans un contexte sécuritaire et criminel dont la dimension internationale est croissante, la police continue à investir dans la **coopération policière internationale** ;
- et confrontée à un contexte budgétaire difficile, la Police Fédérale se doit de disposer des **moyens financiers** en adéquation avec les tâches et missions qui lui sont dévolues.

La Police Fédérale a souhaité des échanges ouverts, misant sur la richesse et l'inventivité de ceux-ci. Et les nombreux échanges ont été en effet très enrichissants pour l'identification de pistes pour l'avenir. Les idées et les opinions incluses dans la présente publication sont toutefois celles des

participants aux discussions et n'ont pas été validées par le Comité de direction de la Police Fédérale. Ces idées et opinions, ainsi que les pistes identifiées, permettront cependant à la Police Fédérale de poursuivre ses réflexions.

La Police Fédérale remercie de tout cœur ses collaborateurs, la Police Locale, ses partenaires externes (en ce compris le monde académique) et les autorités pour leur participation et contributions à ses événements. Merci particulier aux collaborateurs dont le travail et la motivation ont rendu l'organisation des différents événements possible.

ALGEMENE INLEIDING VAN DE FEDERALE POLITIE¹⁴²

Een substantiële hervorming 20 jaar geleden en het verloop van die 20 jaren wijzigden de structuur, het beeld en het functioneren van de politie op fundamentele wijze.

Zo is de maatschappij van vandaag niet dezelfde als die van gisteren. De technologie evolueert, de gewoonten veranderen, de criminaliteit diversifieert en professionaliseert zich, de communicatiekanalen nemen toe en de uitdagingen zijn dus legio.

Mensen veranderen ook: in hun relatie tot het gezag, in hun levens- en carrièreplannen, in hun verwachtingen ten aanzien van de samenleving en haar verschillende componenten.

De essentiële opdracht van de politie blijft echter dezelfde en is relevanter dan ooit: bijdragen tot de veiligheid van de samenleving.

De manier waarop deze missie wordt uitgevoerd, is aan het veranderen. Om haar rol in de samenleving adequaat te kunnen blijven vervullen, moet de politie van vandaag en morgen **wendbaar** zijn ...

- **wendbaar** om aantrekkelijk te blijven in een maatschappij waar de verhouding tot het werk grondig is veranderd en waar de werknemer, terecht, meer aandacht heeft voor persoonlijke ontplooiing en voor het evenwicht tussen zijn privé- en zijn beroepsleven ...
- **wendbaar** om een integraal deel van de maatschappij te blijven vormen door haar diversiteit te weerspiegelen ...
- **wendbaar** zodat de uitdagingen die we tegenkomen geen obstakels zijn, maar bronnen van verbetering en inspiratie ...
- **wendbaar** zodat de waarden die zij voorstaat en verdedigt, blijven bestaan, worden versterkt en een realiteit zijn voor elk van haar personeelsleden, te allen tijde en in alle omstandigheden ...
- **wendbaar** zodat haar rol binnen de samenleving altijd in lijn is met de verwachtingen en behoeften van de samenleving ...
- **wendbaar** om de dialoog te blijven behouden met deze samenleving in constante evolutie.

Voor de Federale Politie was de Staten-Generaal een opportuniteit om een constructieve, open en gestoffeerde dialoog te voeren met haar medewer-

¹⁴² Eerste Hoofdcommissaris Marc De Mesmaeker, commissaris-generaal.

kers en hun vertegenwoordigers, haar overheden, haar partners, de controleorganen, de academische wereld en de civiele samenleving, om richting te geven aan de politie van morgen.

De activiteiten, debatten en gedachtewisselingen die de Federale Politie in het raam van de Staten-Generaal heeft georganiseerd, hadden twee uitgangspunten: de politie maakt integraal deel uit van het maatschappelijk weefsel en vormt één van de essentiële schakels van de veiligheidsketen.

Als **integraal onderdeel van het maatschappelijk weefsel**:

- is de politie zich bewust van de verantwoordelijkheden en plichten inzake **integriteit** die voortvloeien uit haar bevoegdheden als organisatie ten dienste van de bevolking enerzijds en als werkgever anderzijds;
- moet de politie niet alleen een afspiegeling van de bevolking zijn, maar ook een drijvende kracht voor integratie en aanvaarding van **diversiteit**;
- neemt de politie deel aan de de-escalatie van geweld door voortdurend te werken aan de verbetering van de professionele aanpak van het **gebruik van dwang**;
- positioneert de politie zich als een werkgever die het **welzijn** van haar medewerkers verzorgt.

Als **essentiële schakel in de veiligheidsketen**:

- moet de Federale Politie 20 jaar na haar oprichting haar positie in het politielandschap als **gespecialiseerde politiedienst** herdefiniëren, rekening houdend met maatschappelijke, technologische, budgettaire en institutionele evoluties;
- zorgt de politie voor het aanpassen, versterken en ontwikkelen van **synergieën** met enerzijds de ‘traditionele’ partners van de veiligheidsketen, maar anderzijds ook met partners uit de civiele samenleving;
- past de politie zich aan een voortdurend en snel veranderende omgeving aan door haar **taken en opdrachten** te analyseren en, zo nodig, te **herdefiniëren**;
- en in een veiligheids- en criminele context met een toenemende internationale dimensie, blijft de politie investeren in **internationale politiesamenwerking**;
- en geconfronteerd met een moeilijke budgettaire context, moet de Federale Politie kunnen beschikken over **financiële middelen** die in overeenstemming zijn met de taken en opdrachten die haar zijn toevertrouwd.

De Federale Politie heeft daarbij gestreefd naar open gedachtewisselingen, vertrouwend op de rijkdom en inventiviteit ervan. En de talrijke discussies

waren inderdaad zeer verrijkend voor het identificeren van toekomstpistes. De ideeën en opvattingen in de voorliggende publicatie zijn echter van de deelnemers aan de besprekingen en zijn dus geen standpunten gevalideerd door het directiecomité van de Federale Politie. Toch zullen deze ideeën, opvattingen en voorgestelde toekomstpistes de Federale Politie in staat stellen haar denkwerk verder te zetten.

De Federale Politie dankt van harte haar medewerkers, de Lokale Politie, haar externe partners (waaronder de academische wereld) en de overheden voor hun deelname en bijdrage aan haar events. Bijzondere dank gaat uit naar de medewerkers die met hun inzet en motivatie de organisatie van de verschillende evenementen mogelijk hebben gemaakt.

THEMATIEK / THÈME

— 1 —

Een politie ingebed in het
maatschappelijke weefsel

Une police ancrée
dans le tissu social

Politionele integriteit ‘Van rekrutering tot pensioen’¹⁴³

1. Inleiding

Meer dan 20 jaar geleden nam de Politiehervorming een start. Dat geeft ons de ideale gelegenheid om de voorbije periode te evalueren en op proactieve wijze de volgende 20 jaar vorm te geven, ook op vlak van politionele integriteit. De Staten-Generaal ‘Politionele integriteit’ bracht, net als de andere SEGPOL-initiatieven, alle relevante sleutelpartners en belanghebbenden rond deontologie en integriteit in het Belgische politielandschap samen om de **uitdagingen** in kaart te brengen en **beleidsaanbevelingen** te formuleren. De voorbije jaren groeide de nood aan dialoog en reflectie rond belangrijke integriteitsthema’s. Verschillende politiediensten werden de laatste decennia immers geconfronteerd met verschillende kleine of zware integriteitsteksties die een impact hadden op het imago van de hele Geïntegreerde Politie (GPI).

De GPI moet niet van nul beginnen op het vlak van politionele integriteit. De voorbije twee decennia namen sleutelfiguren uit de Lokale en de Federale Politie reeds samen met de vakbonden deel aan een interactief proces van twee jaar om een **deontologische code** voor de politiediensten te ontwerpen. In de schoot van dit initiatief werd de **deontologische commissie** voor de GPI opgericht die deze code op regelmatige basis zou updaten. In de daaropvolgende periode werd er eveneens een **advies- en expertisepunt** opgericht waar vragen van korpschefs en mandatarissen besproken konden worden door een panel samengesteld uit de GPI. Ook het succesvolle initiatief van **Holocaust, Politie en Mensenrechten en dilemma’s** in kazerne Dossin werd reeds door duizenden personeelsleden van de GPI gevolgd.

¹⁴³ Cindy Philippart, contactpersoon integriteit CG/Integrity.

Leen Goovaerts, contactpersoon integriteit CG/Integrity.

Steven De Cauwer, adviseur Integriteitsmanagement, diensthoofd CG/Integrity.

Met de steun van de dienst Beleidsondersteuning van het commissariaat-generaal.

De laatste tien jaar onderzochten verschillende korpsen eveneens de mogelijkheid om een eigen integriteitsmanagement verder uit te bouwen dat veel verder gaat dan wat wettelijk verwacht wordt in hun organisatie, via bijkomende **gedragscodes** en **waardencharters**, via de creatie van **functies en rollen** en de opstart van **overlegstructuren**, via **innoverende sensibilisatiecampagnes**, de organisatie van **dilemmatrainingen** bij de personeelsleden van hun korps, via **gesprekken** met niet-gouvernementele organisaties (ngo's), enz. Verschillende korpsen namen ook samen het voortouw in initiatieven om het Handelingskader Professioneel Profileren bij hun personeelsleden bespreekbaar te maken en te trainen. De Federale Politie nam bovendien actief deel aan de consultatierondes van de *Group of Countries against Corruption* (GRECO V) over het bevorderen van integriteit en het vermijden van corruptie.

Er werd dus reeds een stevige basis gelegd voor het politionele integriteitsbeleid. Maar na 20 jaar is het evenwel tijd om samen de effecten van voorgaande initiatieven te evalueren en samen te bestuderen wat onze politiekorpsen en de GPI als geheel nodig hebben om politionele ethiek en integriteit verder te ontwikkelen. De weg naar een excellent integriteitsbeleid en een realistisch integriteitsmanagement staat dus open.

Dé grote uitdaging voor het SEGPOL-thema 'politionele integriteit' is op zoek te gaan naar **een gemeenschappelijke visie op politionele integriteit** voor de GPI. Is het voldoende dat de 185 politiekorpsen (184 lokale politiekorpsen en de Federale Politie) een eigen invulling geven aan een eigen integriteitsmanagement? Welke gemeenschappelijke uitdagingen en risico's lopen we als politiediensten? Wie geeft integriteitsmanagement vorm? Wat zijn de aandachtsvelden van een degelijk integriteitsbeleid? Welke zijn de belangrijkste gemeenschappelijke integriteitsthema's? Wanneer moet de aandacht voor integriteit eindigen (bv. pensioen)? Spelen integriteitskwesaties en ongewenst gedrag een rol in het mogelijk verlies van motivatie en fierheid bij personeelsleden? Welke leerkansen biedt de enkelvoudige aandacht van tucht? Wat houdt integriteitsontwikkeling precies in voor politiediensten? Dit zijn enkele van de interessante vragen die een rol speelden in het parcours van de Staten-Generaal inzake 'politionele integriteit'.

De ideeën en standpunten opgenomen in dit rapport zijn die van de deelnemers aan de besprekingen over dit thema. Ze zijn echter niet gevalideerd door het directiecomité van de Federale Politie.

2. Methodologie

Voor de Staten-Generaal paste de dienst Integriteit van de Federale Politie (CG/Integrity) een **participatief proces** toe. Er werd gestart vanuit een kleine groep en gaandeweg werden meer actoren en verantwoordelijken betrokken.

Op **26 november 2021** vond een eerste **interviewdag** plaats met sleutelfiguren en integriteitscoördinatoren van de Federale en Lokale Politie, evenals een vertegenwoordiger van het Administratief-Technisch Secretariaat (ATS) Binnenlandse Zaken. De bedoeling was een overzicht te verzamelen van de verschillende inspanningen van zijn of haar organisatie.

In het tweede gedeelte van de interviewdag werden de uitdagingen op vlak van integriteitsmanagement voor de politie en integriteitskwesaties in werkgroepen besproken ter voorbereiding van de tweede fase: een reflectiedag.

De virtuele interviewdag gaf alvast een beeld van goede praktijken, behoeften, vragen en eerste pistes voor de toekomst. Deze vormden een belangrijke input voor de reflectiedag van 18 februari, waaronder een cluster van de veelheid aan thema's in 12 grote uitdagingen.

In de loop van de daaropvolgende maanden werd met een aantal deelnemers een **interviewteam** gevormd om deze tweede fase voor te bereiden.

Op de virtuele **reflectiedag** van 18 februari 2022 namen 80 deelnemers uit het Belgische politielandschap deel. Omwille van COVID vond de reflectiedag plaats via Teams en wisselden de deelnemers – onder begeleiding van leden van het interviewteam – hun ervaringen uit rond zes uitdagingen op het vlak van integriteitsmanagement¹⁴⁴ en inzake zes hete hangijzers of prioritaire integriteitsthema's¹⁴⁵ (zie verder).

De doelgroep bestond voornamelijk uit integriteitsverantwoordelijken, vertrouwenspersonen, integriteitscoaches, verantwoordelijken intern toezicht, interne audit, tuchtverantwoordelijken, docenten deontologie van de politiescholen, dilemmatrainers van de kazerne Dossin, leden van de deontologische commissie en vakbondsafgevaardigden.

¹⁴⁴ Integriteitsmanagement is het geheel van functies, structuren, instrumenten, beleid, tools en methodieken die een politieorganisatie kan inzetten om gewenst gedrag te stimuleren, ongewenst gedrag te ontmoedigen, acties en controles (proactief, detectief en responsief) toe te passen, te monitoren, te rapporteren, te onderzoeken, instrumenten en processen te evalueren en te verbeteren naar operationele effectiviteit.

¹⁴⁵ Integriteitsthema's zijn algemene terugkerende situaties over risico's, inbreuken, kwesaties, dilemma's, kwetsbare posities, en thema's die te maken hebben met ongewenste gedragingen van politieleiden, -teams of -diensten die interne en externe betrokkenen, het algemeen belang en het imago van de Geïntegreerde Politie schade kunnen berokkenen.

In de periode van 18 oktober tot 3 november 2022 stuurde CG/Integrity een **online survey** uit naar korpschefs, directeurs, beleidsadviseurs en integriteitsactoren die zich inschreven voor de inspiratiesessie. In de online bevraging werden de belangrijkste bevindingen van de reflectiesessie omgezet in stellingen.

De **inspiratiedag** op 18 november 2022 zou het sluitstuk vormen van het participatieve proces. De doelgroep werd hiervoor uitgebreid naar korpschefs, directeurs, beleidsadviseurs en diensthoofden van de GPI. Helaas verloor onze politiefamilie op 11 november een collega en om de politiemedewerkers de mogelijkheid te geven om op een serene manier hun gedachten naar hem te laten uitgaan, leek het ons noodzakelijk om de inspiratiedag 'Integriteit' uit te stellen naar 2023. Een teken dat, ongeacht de officiële afsluiting van de SEGPOL-oefening, het enthousiasme aanhoudt.

3. Kern van de besprekingen

3.1. Intervisiedag met sleutelfiguren GPI

3.1.1. Voorstelling van een aantal goede praktijken van lokale politiezones en van de Federale Politie op vlak van integriteit

Na een algemeen overzicht met aandacht voor de ontwikkeling van de deontologische code en goede praktijken werden de bestaande inspanningen, de visies, de behoeften en de uitdagingen op vlak van integriteitsmanagement besproken op basis van eenieders ervaringen.

De vertegenwoordigers van een aantal **politiezones** gaven een overzicht van initiatieven, goede praktijken en richtlijnen gericht op de concretisering en de toepassing van hun waarden:

- beleids- en/of dienstnota's;
- intranetpagina's;
- bijzonder richtlijnen m.b.t. het onthaal van nieuwe collega's;
- evaluatiegesprekken;
- briefings en opleidingen tot controle, onder andere van het gebruik van databanken;
- disciplinebeleid waarbij de link tussen repressie en het gedrag van personeelsleden naar voor komt;

- 'integriteitsbeheermotor' – cyclische motor voor het beheersen van integriteit: voorkomen, detecteren en reageren;
- meerjaarlijks integriteitsbeleidsplan;
- instrumenten ter identificatie van kwetsbare functies;
- positieve krachtgesprekken;
- dilemmatraining;
- consequent sanctiebeleid met interne codex;
- klachtenmanagement;
- ...

In de presentaties van de lokale zones komt de aandacht voor **preventie, detectie en reactie** uitgesproken naar voor. Hierbij wordt een belangrijke rol toegeschreven aan de leidinggevendenden. Preventie met aandacht voor de rekrutering, het onthaal van nieuwe collega's, informeren van collega's via allerlei kanalen, opleidingen en het leren uit en de werking aanpassen naar aanleiding van klachten of incidenten. Detectie via opvolging van medewerkers via functionerings- en evaluatiegesprekken, controle van het gebruik van databanken en de behandeling van klachten. Reageren via functionerings- en evaluatiegesprekken en een performant disciplinebeleid.

De dienst CG/Integrity van de **Federale Politie** verduidelijkte het integriteitsbeleid van de Federale Politie, dat vertrekt vanuit een definitie van integriteit als professionele verantwoordelijkheid gedeeld door alle leden van de Federale Politie en dit op vlak van organisatiemiddelen en tijd; taken, functies en goed bestuur; samenwerking, diversiteit, welzijn en hr; externe betrokkenen en omgeving. Een waardengerichte, positieve, evenwichtige en mensgerichte benadering met engagement van, coördinatie tussen en samenwerking van alle sleutelbetrokkenen wordt vooropgesteld. Van daaruit werden negen strategische doelstellingen geformuleerd voor de gehele Federale Politie (permanente beeldvorming van kwetsbare functies, netwerken en overlegstructuren, ethisch leiderschap, melding integriteits-schendingen, enz.) en vijf strategische doelstellingen in het bijzonder voor de dienst CG/Integrity.

In samenwerking met CG/Integrity wordt het integriteitsbeleid van de Federale Politie vertaald naar de specifieke context van de operationele en niet-operationele componenten.

De dienst Toezicht Interne Werking en Kwaliteit van de Federale Politie (TIWK) lichtte ook haar werking toe als één van de primaire integriteitsactoren.

3.1.2. De deontologische commissie en de deontologische code

Ook de **deontologische commissie** werd voorgesteld en in de verdere besprekingen kwam diens rol en de verhouding tot het vroegere (2015-2016) expertise- en adviespunt Integriteit aan bod. De deontologische code is vastgelegd in een koninklijk besluit (10 mei 2006) en voorziet in de oprichting van een deontologische commissie om bijstand te geven bij de interpretatie van de code, te waken over de toepassing ervan en om het initiatief te nemen tot evaluatie van de code. Er kan een link gelegd worden met het adviespunt Integriteit, dat als opdracht had om ad hoc vragen van leidinggevendenden te beantwoorden. De deontologische commissie is meer gericht op het macroniveau, bijvoorbeeld op aanpassingen aan de deontologische code. Deze organen hebben bijgevolg een verschillende finaliteit. De vraag wordt gesteld of het al dan niet opportuun is om een dergelijk adviespunt nieuw leven in te blazen. Een intersubjectieve analyse vanuit een breed netwerk wordt immers een meerwaarde geacht. Uiteraard stelt zich dan de vraag van de organieke inbedding van een GPI-adviespunt. Een ander aandachtspunt is de doorlooptijd tussen vraag en antwoord.

Hoewel het belang van de deontologische code niet in vraag wordt gesteld, wordt meermaals verwezen naar de noodzaak tot **herziening van de deontologische code** naar vorm en inhoud (te lang, te algemeen, te sterk gejuridiseerd, aanpassing aan de huidige context, ...). De deontologische commissie heeft soms een sluimerend bestaan geleid, maar de wil bestaat om haar nieuw leven in te blazen. De kwestie van de bekendmaking van de adviezen van deze commissie (bijvoorbeeld op een intranet) werd aan de orde gesteld.

3.1.3. Bespreking van integriteitsmanagement en integriteitsthema's

In de discussieronde na de presentaties van de verschillende aanwezige diensten kwamen vervolgens onder andere volgende **onderwerpen** aan bod:

- rekrutering: nood aan een gemeenschappelijke tool die gericht is op de politionele context – relatie tussen nieuw rekruterings- en selectieconcept en integriteit;
- screening: integriteitsmeting doorheen de loopbaan;
- opleiding;
- evaluatiecyclus;
- tuchtbeleid: detectie macro-vaststellingen met het oog op preventie, proactieve en ondersteunende maatregelen, alternatieve tuchtmaatregelen.

3.2. Reflectiedag met integriteitsactoren en experts GPI

Op 18 februari 2022 vond, onder de begeleiding van het intervisieteam, een virtuele reflectiedag plaats met 12 uitdagingen op het vlak van politie-ethiek en integriteitsmanagement. Hieronder volgt een weergave van de verschillende groepsgesprekken die plaatsvonden.

3.2.1. Zes uitdagingen op vlak van integriteitsmanagement

De voormiddagsessies van de reflectiedag werden georganiseerd rond zes uitdaging op vlak van het organiseren van integriteit. Het ontbreken van aandacht voor deze elementen kan de slaagkansen van integriteitsmanagement ondermijnen. Elke sessie werd ingeleid met een aantal voorbeelden door de begeleiders. Nadien werd gevraagd naar de aanpak, de effectiviteit van de interne regels of wetgeving en goede praktijken.

1. De rol van de leidinggevende inzake integriteitsmanagement

Een leidinggevende kan op strategisch, tactisch en operationeel vlak bijdragen aan een integere organisatiecultuur door zelf het voorbeeld te geven en op de juiste wijze te reageren bij ongewenst gedrag. Dat betekent *heldere communicatie* over de verwachtingen, maar ook de andere leidinggevendenden en collega's stimuleren om zelf informeel leiderschap mee op te nemen en een *sterk intern kompas* te ontwikkelen.

De bovenstaande leiderschapskwaliteiten vragen vooral eerst een ommekeer in het denken bij leidinggevendenden. Het accent voor *leidinggeven* moet niet zozeer liggen op controleren, intern toezicht of berispen, en meer aandacht besteden aan teambuilding, debriefing, positieve evaluatiemomenten, verbetertrajecten en het betrekken van medewerkers bij het *ontwikkelen van een waardengedreven organisatie*. Daarnaast is het de taak van de hoogste leidinggevende om te *zorgen voor organisationele rechtvaardigheid* door te zorgen voor transparante processen, communicatie en duidelijke functieprofielen en opdrachten. Meer *tijd voor dilemma's* in trainingen, intervisies en debriefing met alle personeelsleden kunnen de weg effenen naar wijzigingen naar de juiste organisatiecultuur.

In deze reflectiesessie kwam meermaals aan bod dat de nadruk moet liggen op *betrokkenheid* van de medewerkers en het versterken van *verbinding*. Dat heeft een positief effect op welzijn op het werk en de psychologische veiligheid die je nodig hebt om als personeelslid ongewenst gedrag bespreekbaar

te (durven) maken. Referentiepersonen en integriteitsambassadeurs kunnen daarbij een belangrijke rol spelen.

Naast de aandacht voor cultuurwijziging is het de taak van de leidinggevendenden om *integriteitsmanagement in het systeem van de organisatie te veranderen en te verbinden aan risicomangement*.

2. Tucht: laatste redmiddel of eerste actie?

De eerste vraag die werd voorgelegd is of tucht een goed instrument is om te leren en attitudes te veranderen binnen een politieomgeving. Tucht is weliswaar een goed instrument dat tot doel heeft de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Voor de vertegenwoordiger van de AIG is tucht het *ultimum remedium*, waar het niet anders kan. Het maakt onderdeel uit van de CP 3 en van integriteitsmanagement. Maar dan dient de tuchtwetgeving wel goed te worden uitgelegd in de politiescholen, aan nieuwkomers, aan personeelsleden en aan leidinggevendenden.

De deelnemers zijn overtuigd dat dikwijls te vlug wordt overgegaan op tucht. Zij besluiten dat tucht *geen goed instrument is om te leren* of attitudes te veranderen. De huidige tuchtwetgeving is vrij repressief en sancties zijn weinig opvoedend. De *deontologische code* wordt pas bij de hand genomen als het mis gaat en mist daarom de kans om een positief werkinstrument te zijn. Medewerkers die over de schreef gaan betalen gewoon de boete en beginnen later opnieuw met ongewenst gedrag. Tucht heeft volgens de deelnemers over het algemeen *weinig invloed op het functioneren van personeelsleden*. Tegelijkertijd behandelen vele tuchtdossiers jammer genoeg functioneringsproblematieken die eerder in de evaluatieprocedure door de leidinggevendenden opgenomen dienen te worden. Echte leertools die meer effect ressorderen, zijn onder andere persoonlijke gesprekken, degelijke stages, kwaliteitsvolle vormingen en coaching.

Volgens de deelnemers loont het de moeite om bij incidenten als verantwoordelijke *eerst alle mogelijkheden te analyseren* voor men tot tucht overgaat. Het zou beter zijn om eerst *preventief* te kunnen werken, via gesprekken met de leidinggevende, functioneringsgesprekken, waarschuwingen en sensibilisering die soms meer effect hebben. Er moet een evenwicht of zelfs een rangorde zijn tussen de ernst van de feiten en de ernst van het antwoord. Pas wanneer personeelsleden zich meerdere keren aan ongewenst gedrag stoten, kunnen sancties en tucht worden ingeroepen.

Wanneer zich problematieken voordoen bij diensten, teams of groepen blijkt tucht evenmin een goed leerinstrument. Andere meer groepsgebonden activiteiten zijn dan aan te raden. Analyses van de achterliggende redenen zijn belangrijk om 'normalisatie van afwijkend gedrag' te ontdekken. Het is bijvoorbeeld goed mogelijk dat verkeerd gedrag werd aangeleerd aan nieuwkomers. In dat geval moet ingezet worden op betere processen, informatiesessies en vragenuurtjes voor nieuwkomers als goede alternatieven. De focus op preventieve controles (bijvoorbeeld bij onrechtmatige consultatie van databanken) en het uitleggen waarom bepaald gedrag niet aanvaardbaar is hebben eveneens effect.

Als men van de *deontologische code* een positief werkinstrument wil maken, dient men deze effectief te gebruiken van bij de opleiding en wanneer medewerkers (in de eerste maanden) op het werkveld staan. Op deze wijze kan men vaststellen of kandidaat-aspiranten al dan niet voldoen aan de opleiding. De code afgeven en vragen om het te lezen, volstaat niet om te begrijpen wat de verwachtingen zijn in de specifieke eenheid of korps. Het opstellen van scherpere richtlijnen kan hier een oplossing bieden.

Bovendien werd aangegeven dat andere *intrinsieke leiderschapskwaliteiten* nodig zijn om een menselijk personeelsbeleid en conflicthantering te ontwikkelen. Daarnaast zou het goed zijn om als leidinggevenden te werken op *een gradueel antwoord bij ongewenst gedrag*: persoonlijke gesprekken, stages, vorming, evaluatie, functioneringsgesprekken, coaching en – pas in laatste instantie – tucht.

De deelnemers zijn ervan overtuigd dat de huidige evaluatieprocedure aan herziening toe is, te zwaar is en als negatief wordt ervaren. Het ontbreekt de leidinggevende ook vaak aan tijd om tientallen medewerkers per jaar te evalueren.

De CP 3 wordt genoemd als andere strategie om te werken op het ethisch leervermogen binnen organisaties. CP 3 is eerder een filosofie noodzakelijk om aan organisatiebeheersing te doen, maar de deelnemers geven aan dat zij weinig mogelijkheden biedt wanneer er geen uniforme toepassing is binnen de GPI.

3. Integriteit ontwikkelen tijdens de loopbaan bij individuen, teams en in de organisatie

Volgens de deelnemers van deze sessie is het nodig om het maturiteitsniveau van integriteit op het niveau van de organisatie te meten als startbasis

voor initiatieven. Een uniform kader op GPI-niveau is daarvoor nodig om van daaruit een instrument te ontwikkelen op vlak van leiderschap, waarden en normen, structuren en processen, cultuur en personeel, incidenten, rapportage, ... Het is voor de deelnemers duidelijk dat er capaciteit noodzakelijk is voor dergelijke meting. De meeste zones hebben volgens hen momenteel geen integriteitsbeleid. Een GPI-handleiding voor integriteitsmanagement op organisatieniveau zou volgens de aanwezige integriteitsactoren nuttig zijn.

Wat betreft de bestaande tools om het integriteitsniveau bij individuele medewerkers te meten, wordt het moraliteitsonderzoek aangehaald voor externe kandidaten. Maar (integriteits)screening, verklaring op eer en moraliteitsonderzoek ontbreken dan weer voor interne kandidaten bij sociale promotie en voor kwetsbare functies. Volgens de deelnemers wordt vaak geëvalueerd om van iemand af te geraken. Binnen de nieuwe selectieprocedure is er volgens hen te weinig aandacht voor het integriteitsaspect.

Bij de instroom in de organisatie is de structurele aandacht voor integriteit nog wel aanwezig. Nadien verzwakt deze aandacht opvallend. Bij de instroom is het waardenpatroon van personeelsleden dikwijls afgestemd op de verwachtingen van de organisatie. Maar eenmaal personeelsleden in een bepaalde organisatiecultuur geplaatst worden, merkt men soms veranderingen of verglijdingen in het waardenpatroon. Ook hier is een algemeen kader nodig dat eveneens als referentie geldt voor alle korpsen in de GPI.

De groep stelt voor om de deontologische code aan bod te laten komen in *alle* vormingen, niet uitsluitend in de opleiding deontologie bij de basis- en de voortgezette opleidingen.

Leidinggevend (of *leiderschapskwaliteiten*) spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van integriteit van individuele medewerkers. Het is ook belangrijk dat nieuwe medewerkers door hen gevolgd worden. Leidinggevend moeten verschillende tools kunnen gebruiken om zichzelf in vraag te stellen, te onderzoeken en morele moed bij medewerkers te ontwikkelen. Zij dienen daarvoor zelf de juiste vormingen te ontvangen om briefings en debriefings, dilemma-oefeningen, reflectiesessies, ... in te richten. In de realiteit merken de deelnemers dat (hogere) leidinggevend vandaag vaak niet deelnemen aan dergelijke vormingen, tenzij het wordt verplicht via een opleidingstraject door een externe organisatie.

De *evaluatieprocedure* kan een nuttig instrument zijn voor integriteitsmanagement wanneer ze gebaseerd is op een positieve gespreksvoering,

wanneer ze de verwachting en het engagement naar integriteit kan uitspreken, wanneer deze uitmondt in positieve initiatieven inzake integriteitsbeleid, om waardering voor het personeelslid uit te spreken. Spijtig genoeg zijn volgens de deelnemers de huidige evaluatiegesprekken te weinig afgestemd op professionele groei en competentie-ontwikkeling.

Daarnaast beschikt men statutair over weinig mogelijkheden *tot belonen van individuen voor goed gedrag*. De deelnemers brengen alternatieve beloningsstrategieën aan zoals positieve functioneringsnota's, symbolische geschenken, tijd maken, waardering tonen, toekennen van gunsten, felicitatiemanagement via officiële nota's, welzijnsbeleid, een complimentendag, ...

De deelnemers stellen vast dat er vaak te weinig capaciteit is of geen functies voorhanden zijn om integriteit in de organisatie te ontwikkelen, om concrete zaken en incidenten aan te pakken en om dringende branden te blussen.

4. Een gecoördineerd en gemeenschappelijk integriteitsbeleid voor de GPI

Uit de bespreking van deze reflectiesessie blijkt dat er nood is aan een gecoördineerd en gemeenschappelijk integriteitsbeleid voor de GPI. Meer zelfs, een gecoördineerd en gemeenschappelijk integriteitsbeleid voor de GPI wordt als fundamenteel beschouwd.

Een **gecoördineerd** integriteitsbeleid voor de politie omvat meerdere aspecten. De deelnemers beschouwen integriteit vooral als een apart beleidsdomein dat niet losstaat van andere beleidsdomeinen. Bij dit integriteitsbeleid dient een reactieve, controlerende benadering in balans te zijn met een positieve, stimulerende benadering. De deelnemers menen dat er hiertoe meer aandacht nodig is voor een stimulerende benadering via opleidingen, de dagelijkse bespreking van integriteitsthema's op de werkvloer, de organisatiecultuur en dit alles doorheen de hele carrière.

Een gecoördineerd integriteitsbeleid vraagt volgens de deelnemers vervolgens om een visie over de inzet van de nodige instrumenten en hoe hiermee omgegaan dient te worden. Dit alles laat toe om het imago van de politie bij de bevolking op een positieve manier te bevorderen. Eén van deze instrumenten is opleiding. Integriteit is als thema opgenomen in de basisopleidingen, maar de deelnemers menen dat dit ook doorheen de hele carrière aan bod moet komen. Het zou als thema *transversaal* in alle opleidingen aan bod moeten komen.

De deelnemers achten het belangrijk om coherentie te verzekeren in de formulering en de toepassing van een integriteitsbeleid, en dit op verschillende niveaus, zowel lokaal als supralokaal.

Coherentie van het integriteitsbeleid dient zichtbaar te zijn in het dagelijks beheer van de politiedienst, in de manier van reageren en in de behandeling van dossiers en personeelsleden. De hoogste leidinggevenden moeten hun *verantwoordelijkheid* inzake het integriteitsbeleid nemen (door hun betrokkenheid te tonen in hun opdrachtbrieven, actieplannen, dagelijks beleid en beheer), maar ook elke medewerker draagt een verantwoordelijkheid.

Daarnaast moet deze coherentie ook zichtbaar zijn op bovenlokaal niveau, via een **gemeenschappelijk integriteitsbeleid** voor de GPI. Er is *één stem nodig op het gebied van visie en strategie voor het integriteitsbeleid van de GPI* gezien de bevolking geen verschil maakt tussen de politiediensten. Voor de samenleving en de burger is er één politie. In het kader van integriteitsbeleid is het voor de deelnemers aan deze reflectiesessie *moeilijk te aanvaarden dat een korpschef zelf kan beslissen of hij/zij al dan niet een integriteitsbeleid zal voeren*. Mogelijke bovenlokale structuren in een gemeenschappelijk integriteitsbeleid zijn een gemeenschappelijk netwerk integriteit en de deontologische commissie.

Een netwerk integriteit voor de GPI vinden de deelnemers zinvol, op voorwaarde dat dit platform in verbinding staat met andere netwerken (bijvoorbeeld het hr-netwerk). In een dergelijk netwerk is het de bedoeling dat integriteitsactoren met elkaar in dialoog gaan, kennis en goede praktijken delen en bijdragen aan de nagestreefde coherentie in het integriteitsbeleid. Een netwerk integriteit kan eenduidige informatie geven en de vertaalslag maken van allerlei wetgeving en richtlijnen. De deelnemers voorzien tevens een rol voor dit netwerk in het promoten en bevorderen van de stimulerende benadering van integriteit. Daarnaast brengen de deelnemers aan dat benchmarking van de verschillende politiediensten op het vlak van integriteitsbeleid een interessante piste kan zijn.

Als tweede bovenlokale structuur kan **de deontologische commissie** een bijdrage leveren aan een gemeenschappelijk integriteitsbeleid. Zoals hierboven reeds aangegeven, zijn de deelnemers voorstander van een heropleving en herziening van deze commissie. Een dynamische deontologische commissie zou immers een meerwaarde betekenen in het verzekeren en controleren van de gevraagde coherentie op het vlak van integriteitsbeleid.

Daarnaast uiten de deelnemers hun bezorgdheid voor andere aspecten die in het voorgestelde gecoördineerd en gemeenschappelijk integriteitsbeleid een plaats moeten krijgen:

- een **duidelijk legaal kader** en een **herziening van de deontologische code**. Hierin ziet men een rol voor een commissie;
- het gebruik van concrete **instrumenten of tools** zoals het waardenkompas, discussie, coaching en employer branding;
- een **krachtvolle reactie bij zware fouten**. Daarbij wordt aan tucht gedacht, maar deze procedure is vaak te complex. Belangrijk is ook aandacht voor een correcte communicatie in dergelijke situaties.

5. De rol van de integriteitsverantwoordelijke bij de politie

De rol van de integriteitsverantwoordelijke in politiediensten is een vrij nieuwe en onbekende rol bij de deelnemers en is dan ook een uitdaging voor de toekomst. Het betreft hier een onafhankelijke functie als integriteitscoördinator van een politiedienst die gesprekspartner is van de hoogste leidinggevende inzake de ontwikkeling van integriteitsmanagement, een belangrijk aanspreekpunt en vertrouwensfiguur bij integriteitskwesties naar leidinggevend, beleidsadviseurs en medewerkers. Hij of zij werkt nauw samen met interne partners (hr, welzijn, preventie, intern toezicht, communicatie, ...) en vormt een belangrijk duo met vertrouwenspersonen welzijn en integriteit.

Voor vele zones is het onmogelijk om deze functie aan iemand apart toe te bedelen, omwille van werkdruk en omwille van *capaciteitsgebrek* in vele (kleinere) zones. De deelnemers zijn van mening dat misschien eerst het takenpakket bepaald moet worden en dan pas gekeken moet worden waar deze functie haar plaats dient te krijgen. Andere deelnemers delen de bezorgdheid dat het takenpakket *moeilyk te combineren valt met andere taken* tenzij deze gedeeld kan worden met andere diensten, zoals strategie, intern toezicht of communicatie. Uit onderzoek blijkt evenwel dat deze functie best niet onder intern toezicht valt omwille van de *negatieve connotatie*. De functie kan ook best niet worden opgenomen door de korpschef zelf, omwille van de onafhankelijkheid die inherent is aan deze taak, hoewel hierover geen consensus is tussen de deelnemers gelet op de (eind)verantwoordelijkheid van een korpschef op vlak van tucht en integriteit. De *ideale positie van de integriteitsverantwoordelijke* is, volgens de deelnemers, in het hoogste managementteam. Een van de voorstellen uit de groep is om deze positie bijvoorbeeld bij hr leggen omdat integriteit reeds start bij de aanwer-

ving en om persoonsgericht te kunnen werken. De vraag rijst wat men dan doet met de systeem- en procesgebonden aanpak rond de ontwikkeling van integriteitsmanagement, want integriteit gaat om meer dan de aanpak van ongewenst gedrag van individuen.

De samenwerking met de hoogste leidinggevende (korpchef of commissaris-generaal) en de integriteitsverantwoordelijke dient een nauwe invulling te krijgen en moet gericht zijn op een goede communicatie over diens rol naar alle betrokkenen. Er is nood aan een effectief mandaat en de erkenning van de sleutelfunctie van de integriteitsverantwoordelijke die idealiter wordt opgenomen in de opdrachtbrief van de mandaathouder.

Een open aanpak, transparantie en *out-of-the-box* denken zijn noodzakelijk met aandacht voor *bottom-up integriteitsbeleid* (met participatie van vele betrokkenen) dat ondersteund wordt door de hiërarchie. Het integriteitsbeleid wordt best gedefinieerd in de opdrachtbrief van de mandataris. Actieplannen voor de ontwikkeling van een integriteitsbeleid zijn best de vrucht van samenwerking.

Vertrouwen creëren doet de integriteitsverantwoordelijke wel het best via een verheldering van zijn of haar rol als verantwoordelijke of van zijn/haar dienst of cel. Een transparante communicatie en een duidelijk integriteitsbeleid zijn nodig, evenals een gedragen aanpak die vanuit de basis wordt ondersteund. Het vertrouwen in de verantwoordelijke integriteit hangt af van de praktijkervaring van die persoon en de mogelijkheid om te netwerken.

6. De bescherming van melders en de uitbouw van een meldingssysteem

De EU-richtlijn 2019/1937 vraagt de aanpassing van nationale wetgeving van de Europese lidstaten inzake de bescherming van melders en de uitbouw van een meldsysteem. De laatste jaren nam een vertegenwoordiging van experts binnen de politie deel aan de omzetting van de wetgeving met het oog op het uitbouwen van een bescherming van melders van veronderstelde integriteitschending. In deze reflectiesessie wijdde de deelnemers hun aandacht aan de voorwaarden van het intern meldkanaal binnen de politiediensten.

Op de vraag waar meldingen kunnen binnenkomen in politiediensten van kleine, middelgrote en grote omvang zijn de meningen verdeeld. Volgens een aanwezige leidinggevende is de eerste voorwaarde dat de hiërarchie wordt ingelicht van de melding. Het zou jammer zijn mocht de melding

onmiddellijk extern gebeuren. Het voorstel om meldingen rechtstreeks te laten binnenkomen bij de directe leidinggevende of hiërarchie vereist volgens de deelnemers dat deze vertrouwen moet genieten, zelf niet betrokken is en diens integriteit onberispelijk is. Er zijn volgende de deelnemers best veel mogelijke kanalen.

Een andere mogelijke weg is het kanaal van de vertrouwenspersonen, maar de ervaring leert dat de interne vertrouwenspersoon (of de preventie-adviseur) niet altijd de juiste oplossing of bescherming kan garanderen bij een welzijns-, diversiteits- of integriteitproblematiek. Daardoor komt het slachtoffer van dergelijke situaties in de zwakste positie terecht. Externe vertrouwenspersonen verbonden aan een organisatie zoals in Nederland zouden hier uitkomst kunnen bieden. Bij de Federale Politie zijn er momenteel 120 vertrouwenspersonen die aangestuurd worden door twee coördinatoren, zodat het mogelijk is om te kiezen buiten de eigen directie. In de politiezones kan dezelfde mogelijkheid worden gecreëerd door de vertrouwensstructuur bovenlokaal te organiseren.

In deze sessie werd het idee van gespecialiseerde vertrouwenspersonen integriteit – die onafhankelijk van de hiërarchie kunnen optreden – ook besproken. Dat idee wordt als positief gezien door de deelnemers van de zones.

Lokale politiezones kunnen vandaag beroep doen op externe diensten. Het voordeel daarvan is de bescherming van de anonimiteit van de melder. De verantwoordelijke hr ontvangt dan enkel een rapport zonder details. Het nadeel is dan weer dat de doorstroming van informatie weinig efficiënt of zonder gevolg kan zijn.

Extern melden via Comité P, AIG of Unia is ook een piste, maar deze stap wordt dikwijls als groot ervaren voor melders. Het blijft volgens de deelnemers belangrijk dat ook intern het nodige kan worden gedaan. Daar ligt een belangrijke verantwoordelijkheid voor het management om – na een incident – opnieuw vertrouwen uit te bouwen.

Idealiter investeren lokale politiediensten ook in een cel, dienst of contactpunt Integriteit. In sommige zones bestaat deze functie of dienst reeds. Maar in kleinere zones kan de inrichting van dergelijke cel delicaat zijn omdat de afstanden te klein zijn om anoniem te melden bij grotere integriteitskwesaties. In vele directies en politiezones worden vandaag in de meeste gevallen de meldingen (of klachten) eerder behandeld door de verantwoordelijke of de dienst Intern toezicht.

Op de vraag hoe personeelsleden die getuige zijn van een integriteitszorg *veilig kunnen melden* is er weinig verdeeldheid. Een eerste voorwaarde is een klimaat van vertrouwen, neutraliteit, onafhankelijkheid en invloed zonder de gevolgen te moeten dragen van de melding en eerder te werken in de richting van ‘aanbevelingen’.

Een tweede voorwaarde is een leiderschapstijl die het melden over ongewenst gedrag juist bevordert, een veilig klimaat garandeert, de melder versterkt en de normen verheldert. De leidinggevenden moeten in het geval van kleine dysfuncties direct kunnen ingrijpen en de dialoog tussen de betrokkenen kunnen faciliteren om de situatie te ontmijnen.

Een derde stap betreft de juiste procedures en meldprocessen die anonimiteit en vertrouwelijkheid garanderen, de juiste informatie aan de melder verschaffen, de opvolging en communicatie verzekeren aan zowel de melder als de omgeving, de ernst van het probleem inschat en een goede afhandeling van de probleemsituatie garandeert.

Deelnemers verwijzen daarbij naar de moeilijkheden waarin goede integriteitsinitiatieven tot stand komen. Terwijl in Nederland op eenvoudige wijze integriteitsverklaringen, codes en meldingsprocedures tot stand komen en vorm krijgen in minimale normen en eenvoudige standaarden, worden in België integriteitsverklaringen, code en bescherming in ingewikkelde en onbegrijpelijke juridische regels en wetteksten gegoten.

Een vierde voorwaarde is het in plaats stellen van een transversaal netwerk van integriteitsactoren, intern en extern.

3.2.2. Belangrijke integriteitsthema's voor politie voor de toekomst

De namiddagsessies van de reflectiedag waren georganiseerd rond zes verschillende integriteitsthema's die de laatste jaren in de actualiteit kwamen.

1. Het aanwenden van organisatiemiddelen voor eigen gebruik

De voorbeelden die werden ingebracht in deze namiddagsessie varieerden van het misbruik van de databanken, het doorverkopen van persoonlijk toebedeeld materiaal en uitrusting en misbruik van dienstvoertuigen, over gesjoemel, tot het stelen van wapens uit een depot. Daarnaast kwam het onderwerp verspilling, zorgzaam en zuinig omspringen met materiaal aan

bod. Ook de intellectuele eigendom van personeelsleden die wordt ingezet in de organisatie vormt een aparte categorie die onder dit thema valt.

De deontologische code blijft een belangrijke leidraad voor het gedrag van politiepersoneel binnen de Belgische politiediensten. De deelnemers stellen evenwel dat het de politie ontbreekt aan een algemeen integriteitsbeleid GPI voor "respectvolle omgang met de organisatiemiddelen die ter beschikking worden gesteld" en dat er nood is aan een gemeenschappelijk reglement van interne orde met de mogelijkheid om eigen accenten te leggen. Daarbij moet duidelijk gedefinieerd worden wat precies onder het begrip 'organisatiemiddelen' valt. De hiërarchie vervult een belangrijke rol om hierover te communiceren, een cultuur van (sociale) controle in te stellen en tijdig op te treden wanneer het fout loopt.

Verder missen de deelnemers:

- concrete workshops over praktische casussen over deze materie;
- een analyse waarom de grenzen van aanvaardbaar gedrag rond het gebruik van organisatiemiddelen worden overschreden;
- concrete management- en controletools alvorens te vlug over te gaan naar disciplinaire afhandeling;
- opvolging van problematieken;
- uitwisseling en versterking van goede praktijken tussen zones en de Federale Politie;
- benchmarking en monitoring van goede buitenlandse praktijken.

2. Misbruik van professionele macht

De deelnemers vonden dit een moeilijk te benoemen problematiek hoewel dit een dagelijkse bekommernis vormt die de perceptie van het optreden van politie in vraag stelt. Machtsmisbruik komt voor in alle sectoren, en niet alleen bij de politie. De ingebrachte voorbeelden kunnen worden ingedeeld in drie categorieën:

- **het buitensporig uitoefenen van bevoegdheden** (korting vragen in winkels, dienstkaart gebruiken om indruk te maken, vragen van diensten aan burgers, luxueus hotelbezoek, ...);
- **het machtsmisbruik binnen in de politieorganisatie** (overdreven nadruk op intern toezicht naar ondergeschikten, verzaken aan professionele taken, ongepast gedrag tegenover vrouwelijke collega's, ...);
- **het onrechtvaardig behandelen van de burger**: 'wij zijn de wet'-mentaliteit, identiteitscontroles buiten het wettelijke kader, weigering om pv te

schrijven, misbruik om een heterdaad te forceren, ongepaste reacties naar burgers, fysieke of verbale politionele agressie of geweld naar burgers, ...

De deelnemers zijn zich bewust van de (over)gevoeligheid voor deze thematiek in de media en de sociale media. De duidelijke strafrechtelijke inbreuken worden behandeld door het parket, maar vele zaken spelen zich af in de grijze zones waar dikwijls de juiste beeldvorming en een beleidskader ontbreken.

3. Problematische nevenactiviteiten

Er bestaan verschillende vormen van legale nevenactiviteiten (zoals het lesgeven in politiescholen, aan kazerne Dossin, ...) waarover volgens de deelnemers geen moeilijkheden bestaan.

Nevenactiviteiten worden voor de deelnemers evenwel problematisch:

- indien ze plaatsvinden tijdens ziekteverloven;
- wanneer het bijberoep een voltijdse activiteit evenaart;
- waar de beschikbaarheid in gedrang komt;
- waar de nevenactiviteit de politiefunctie in het gedrang brengt of afbreuk doet aan de kwaliteit van politiewerk;
- wanneer de activiteit kan plaatsvinden tijdens het werk;
- wanneer men publiciteit maakt voor zijn of haar bijberoep en zich bekend maakt als politiefunctionaris (bijvoorbeeld als sportmonitor);
- waar politieke inmenging het negatieve advies van de korpschef afwijst;
- bij politieke activiteiten in nevenberoep;
- bij belangenconflicten (wanneer personeelsleden collega's gaan coachen bij conflictsituaties bijvoorbeeld, ...).

De deelnemers duiden op de noodzaak om de hiërarchische lijn van de achterliggende principes op de hoogte te brengen en te overtuigen van een degelijke opvolging van situaties rond nevenactiviteiten.

De deelnemers verwijzen naar het rapport van de GRECO (Raad van Europa) waarbij de evaluatiecommissie zich bijzonder kritisch uitlaat over het gebrek aan objectieve transparante criteria en vooral aan een doeltreffend controlesysteem. In de praktijk stellen de deelnemers vast dat ze sinds de wijziging van de vroegere omzendbrief nood hebben aan een meer sluitende en objectieve regelgeving.

4. Belangenconflicten

Het thema van de 'belangenconflicten' blijkt een onontgonnen terrein binnen de integriteitsrisico's van politie. Het betreft activiteiten waar individuele belangen van leden van politie op directe of indirecte wijze indruisen tegen het algemeen belang.

Dit integriteitsthema vormt voor de deelnemers aan deze sessie een risico:

- bij het persoonlijk kennen van betrokkenen in dossiers door rechercheurs of wijkinspecteurs;
- waar de leidinggevende niet merkt dat leden van interventie als gebruiker van doping of zelfs als dealer voorkomen;
- waar men via contacten met misdaadmilieu informatie gaat delen;
- waar sprake is van druk en favoritisme bij rekruteringsprocedures om nieuwe kandidaten toe te laten;
- waar persoonlijke overtuigingen of omstandigheden een invloed hebben op (strategische) analyses;
- bij de noodzaak om veiligheidsmachtiging te krijgen als statussymbool;
- bij relaties tussen leidinggevendenden op de werkvloer;
- bij vriendjespolitiek en favoritisme;
- bij relatiegeschenken aangeboden door firma's;
- waar operationelen in cumul een commerciële functie aangaan;
- na uitdiensttreding waar:
 - personeelsleden gaan werken bij organisaties die ze voordien controleerden;
 - de expertise van ex-personeelsleden wordt ingezet in nieuwe job verbonden aan veiligheid;
 - personeelsleden via een eigen bedrijf diensten aanbieden aan politie.

Terwijl de deontologische code en de interne richtlijnen van korpsen voldoende aandacht aan cadeaus schenken, blijft bij de andere deelthema's van belangenconflicten (relaties, favoritisme bij selecties en promoties, mandaten, uitdiensttreding, overheidsopdrachten, aangifte vermogens, ...) de deontologische code opvallend onduidelijk en vraagt ze om een actualisering. Het begrip 'belangenconflict' dient voor wat betreft de politiediensten een gepaste definitie en kader te krijgen.

5. Respect en diversiteit op de werkplek en op sociale media

Het thema 'Respect en diversiteit op de werkplek en op sociale media' vormt een risico in verschillende politiediensten onder de verschillende vormen. De deelnemers brachten voorbeelden aan zoals commentaar van perso-

neelsleden op sociale media op het coronabeleid van de overheid; denigrerende, discriminerende opmerkingen en pornografische content op interne WhatsApp-groepen tussen collega's; het pesten van collega's en seksisme op de werkvloer ...

Een aantal factoren die hierin meespelen, worden aangehaald: de invloed van de actualiteit en de hogere maatschappelijke bewustwording rond een aantal thema's, het medium van sociale media dat toelaat om steun te vinden, maar ook om mee te gaan in een discours. Ook het liken en maken van grappen zijn niet altijd aanvaardbaar omdat de grens tussen vrije meningsuiting en humor niet altijd duidelijk is.

Op individueel niveau is het voor de leidinggevende niet evident om hier een goed beeld van te hebben, gezien informatie met betrekking tot bepaalde situaties hem/haar niet altijd bereiken. Het is nodig dat dergelijke situaties naar boven komen. Wanneer het zich voordoet, achten de deelnemers het belangrijk dat er een gesprek gevoerd wordt met de medewerker waarbij de discussie/dialogoog wordt aangegaan en deze herinnerd wordt aan het kader en beleid hierrond. Het aanspreken van het personeelslid staat voorop om een beperkte 'papieren' oplossing te vermijden. Een tuchtsanctie wordt ook in dit kader als laatste middel gezien. Daarnaast is het noodzakelijk om de beheerders van socialemediagroepen te engageren bij een mogelijk incident om de gespreksinhoud in sociale media te monitoren.

Op structureel niveau wordt een goed beleid met preventieve en reactieve acties vooropgesteld. Meermaals wordt door deelnemers aangehaald dat het belangrijk is om deze thema's bespreekbaar te stellen, moeilijke onderwerpen bespreekbaar te maken en het debat over de waarden te bevorderen. Het is zinvol om gepast gedrag en goede voorbeelden naar voor te brengen. Een netwerk Diversiteit of ambassadeurs kunnen hierin een rol spelen. Zij kunnen mee zorgen voor draagvlak. Daarnaast is sensibilisatie en communicatie (geanonimiseerd in het geval van incidenten mits voorafgaande bespreking met de betrokkenen en communicatie van afspraken, richtlijnen, actieplannen, ...) naar de personeelsleden zinvol.

De deelnemers vinden het essentieel dat een vertaalslag wordt gemaakt van de reglementering rond sociale media. De deontologische commissie speelt een rol in de verbetering en ontwikkeling van deze richtlijnen met betrekking tot sociale media.

6. Etnisch profileren

De deelnemers erkenden dat de problematiek van etnisch profileren het vaakst voorkomt bij de identiteitscontroles door politie. Profileren bij wegcontroles op basis van criminaliteitsstatistieken, van bestuurders van vreemde origine en auto's op basis van de nummerplaat op land van herkomst maakt vaak deel uit van de politietaak. Volgens sommige deelnemers is racisme in dienstverlening naar burgers breder aanwezig in de samenleving. Zij merken op dat we de problematiek bestuderen als een maatschappelijk probleem dat zich niet alleen, maar wel ook, bij de politie stelt. Er wordt erkend dat etnisch profileren een kwalitatieve uitdaging is die reeds jaren aansleept waardoor politiediensten zich onderscheiden van andere sectoren, ook binnen de veiligheidssector. Daarnaast is er nood aan het herdefiniëren van de problematiek. Spreken we beter van 'discriminatoire profileren' of 'politionele selectiviteit'? Dit debat overstijgt immers etnische criteria en gaat ook over profileren op basis van kenmerken als geslacht of sociale achtergrond. Momenteel valt de problematiek moeilijk te kwantificeren. De deelnemers schatten het aantal klachten op maximum 2 %, maar vermoeden dat vele slachtoffers de feiten niet melden. Daardoor is het voor leidinggevenden ook niet altijd zichtbaar en wordt het moeilijk om er zich een correct beeld van te vormen en worden medewerkers als gevolg te weinig aangesproken op hun gedrag. Wetenschappelijk onderzoek om het probleem te kwantificeren, is bijgevolg wenselijk.

Een gemeenschappelijke en geïntegreerde aanpak voor de GPI is hierbij een mogelijke oplossing. Deelnemers halen daarbij verschillende mogelijkheden en/of goede praktijken aan:

- in de eerste plaats is aandacht voor **preventie** wenselijk: aandacht voor diversiteit en dialoog, het ontmoeten en communiceren met de 'andere', het in relatie gaan met de bevolking vanuit de visie van gemeenschapsgerichte politiezorg;
- hoewel er reeds wetgeving rond discriminatie bestaat, is er behoefte aan een **duidelijk wettelijk kader** dat expliciet stelt dat etnisch profileren niet kan en de criteria die gebruikt worden bij controles objectiviteit;
- ook **opleiding** is nodig: het trainen van de vaardigheden van politieambtenaren, het trainen van en vooral ook het zich eigen maken van het handelingskader voor professioneel profileren zowel individueel als dienst/eenheid/korps, het meenemen van deze thematiek in de opleiding Geweldbeheersing;
- een **evaluator** kan meelopen met de interventieploegen;

- het registreren van de controle en de gegronde reden zou kunnen bijdragen tot het in kaart brengen van de ware omvang van de problematiek. Bovendien stimuleert dit tot een betere reflectie omtrent de redenen voor controle. Het geven van een bewijs van controle is te vermijden omwille van de administratieve last die dit met zich mee zou brengen;
- de gepaste **reactie wanneer zich etnisch profileren voordoet** om de medewerker bij te sturen of om sancties op te leggen. Een vraag naar de rol van de dienst Intern toezicht wordt hierbij naar voor gebracht. Is deze dienst er om te straffen of ook om de aanpak te verbeteren?
- het belang van **samenwerking met externe partners** zoals Unia of het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen wordt onderschreven.

4. Pistes voor de toekomst

Enerzijds op basis van de discussies tijdens de intervisiedag en de reflectiedag en anderzijds door een analyse van deze input door het intervisieteam dat het hele traject begeleidt, werden volgende aanbevelingen geformuleerd:

Piste 1: voorzien in een wettelijk kader voor de toepassing van een (te ontwikkelen) gemeenschappelijk en gecoördineerd integriteitsbeleid op het niveau van de GPI. Bij dit integriteitsbeleid dient een reactieve, controleerende benadering in balans te zijn met een positieve, stimulerende benadering.

Piste 2: voorzien in en het ondersteunen van een onafhankelijk *expertisecentrum* voor de coördinatie, het advies en de ontwikkeling van politieel integriteitsmanagement en politie-ethiek (met een bijhorend budget) op niveau van de Geïntegreerde Politie en ten behoeve van politiediensten, dat ook de thema's welzijn, diversiteit en kwaliteit met integriteit verbindt.

Piste 3: creëren en ondersteunen van de nieuwe functies van *integriteitscoördinator*, *vertrouwenspersonen integriteit* en *onderzoekers integriteit* in de grote korpsen.

Piste 4: organiseren en ondersteunen van een netwerk GPI van integriteitscoördinatoren:

- met een gemeenschappelijke basisopleiding, voortgezette opleidingen en intervisiemomenten voor integriteitscoördinatoren;

- met de mogelijkheid tot uitwisseling van goede praktijken rond integriteitsmanagement;
- voor de bespreking van gemeenschappelijke en actuele integriteits-thema's met betrekking tot politiediensten (professioneel controleren, nevenactiviteiten, belangenconflicten voor leidinggevende functies, sociale media, diversiteit, corruptie, fraude, ...);
- dat externe sprekers en experts uitnodigt voor bijkomende ondersteuning.

Piste 5: voorzien in de uitbouw van interne meldkanalen en een efficiënte bescherming van melders, getuigen en facilitators die integriteitschendingen signaleren binnen de politiediensten. Ondersteunen van de interne meldkanalen met

- de juiste meldprocedures die in samenwerking met de vakbonden worden gevalideerd;
- het nodige registratiesysteem voor het ontvangen en behandelen van meldingen;
- en de mogelijkheid tot juridisch advies en psychosociale ondersteuning van melders en hun omgeving.

Piste 6: organiseer en ondersteun een *netwerk van interne en externe vertrouwenspersonen integriteit en onderzoekers integriteit*:

- met een gemeenschappelijke basisopleiding, voortgezette opleidingen en intervisiemomenten;
- dat zorgt voor uitwisseling en goede praktijken rond integriteitsmanagement;
- dat externe sprekers en experts uitnodigt voor bijkomende ondersteuning.

Piste 7: het inrichten van een nieuwe dynamische *ethische commissie* voor de GPI met experten van politiediensten, externe organisaties en universiteiten, die de deontologische code aanpast naar vorm en inhoud vanuit het advies van het netwerk van integriteitscoördinatoren van politiediensten op actuele integriteitsthema's.

Diversiteit in de organisatie en in de relatie met de burger – Omgaan met verschil¹⁴⁶

1. Inleiding

De politie van de toekomst is geïntegreerd in het weefsel van de samenleving. Vanuit de politieorganisatie stijgt vandaag al de aandacht voor diversiteit, het voeren van een diversiteitsbeleid en de aanpak van discriminatie en racisme. Ondanks de stijgende aandacht blijven de initiatieven beperkt en lijkt de urgentie niet voor iedereen even duidelijk.

Toch zijn diversiteit en inclusie verweven in vele aspecten van het politiewerk, zowel operationeel als organisatorisch.

De Federale Politie is ervan overtuigd dat een actief diversiteitsmanagement een mogelijk antwoord is op de eisen die de samenleving aan de politie stelt. Dit beheer is ook een concrete toepassing van de deontologische code, met name de punten 14 en 24, en beantwoordt aan de verbintenis die de Federale Politie is aangegaan in het kader van het handvest voor gelijkheid tussen vrouwen en mannen, gelijke kansen en diversiteit.

Aangezien onze organisatie volledig ingebed is in de samenleving, moeten wij ervoor zorgen dat we op passende wijze inspelen op de behoeften van deze diverse samenleving in al haar vormen en hoedanigheden.

De ideeën en standpunten opgenomen in dit rapport zijn die van de deelnemers aan de besprekingen over dit thema. Ze zijn echter niet gevalideerd door het directiecomité van de Federale Politie.

¹⁴⁶ Isabelle Diependaele, dienst Diversiteit, Algemene directie van het middelenbeheer en de informatie (DGR), gedetacheerd bij de kazernes Dossin.

Veerle De Wolf, gerechtelijk directeur van het arrondissement Halle-Vilvoorde (FGP H-V).

Marie Becarnen, dienst Kwaliteit en welzijn van de Algemene directie van de bestuurlijke politie (DGA).

Met de steun van de dienst Beleidssteuning van het commissariaat-generaal.

2. Methodologie

De werkgroep die aan de slag ging binnen de Federale Politie was tweeledig: enerzijds was er een kernwerkgroep met vertegenwoordigers vanuit het commissariaat-generaal (CG), de Algemene directie gerechtelijke politie (DGJ), de Algemene directie bestuurlijke politie (DGA) en de Federale Gerechtelijke Politie (FGP) Halle-Vilvoorde, aangestuurd door een vertegenwoordigster van de Algemene directie van het middelenbeheer en de informatie (DGR). Deze kernwerkgroep verzorgde het conceptuele en voorbereidende werk. Anderzijds was er ook een klankbordgroep bij wie input werd gevraagd, ideeën en resultaten werden afgetoetst. Zij boden ook ondersteuning bij het organiseren van de verschillende evenementen. Deze groep bestond uit vertegenwoordigers van de politiezone Antwerpen, de gedeconcentreerde coördinatie- en steundirectie (CSD) Leuven, de CSD Oost-Vlaanderen en de CSD Limburg.

De scope van de werkzaamheden van de Federale Politie beperkte zich tot de **diversiteit intern de organisatie** en het leren omgaan met verschillen binnen rekrutering, het integratieproces van de medewerkers en het voorkomen van uitstroom. Deze keuze werd gemaakt in overleg met de andere SEGPOL-organisatoren die meer zouden focussen op het externe aspect van diversiteit en politie. Om een optimale afstemming tussen de verschillende studiedagen te garanderen, werd de piloot van de Federale Politie nauw betrokken bij de voorbereiding en organisatie van de *'Food for Thought - Politie en bevolking'* door CPL en CPS en *'Les États-Généraux de la police - Diversité et discriminations'* door CPL en CEP, en nam die ook telkens actief deel aan deze activiteiten als expert en/of rondetafelbegeleider.

De conclusies en pistes voor de toekomst liggen trouwens in dezelfde lijn als de conclusies van de bovenvermelde werkgroepen.

Er werd in verschillende fases gewerkt, zoals hieronder geïllustreerd, waarbij elke fase verderbouwde op de resultaten van de voorgaande fase met als uiteindelijk doel tot beleidsaanbevelingen te komen voor de politie van de toekomst.



Figuur 1: De verschillende fases.

3. Kern van de besprekingen

3.1. Enquête ‘Omgaan met verschil’

De **enquête ‘Omgaan met verschil’** diende om zicht krijgen op de situatie vandaag in de politieorganisatie: wat is er aanwezig, wat werkt en wat werkt niet en hoe weten we dit? Daarnaast waren we benieuwd wat er ontbrak in onze organisatie en wat de wensen waren voor 2030 op vlak van diversiteit. De doelgroep voor deze enquête waren beleidsmedewerkers van onder andere de rekruteringsdienst, de politiescholen, diversiteitsdiensten en korpschefs.

Uit de antwoorden kon worden vastgesteld dat er al een aantal initiatieven aanwezig waren: een reeks projecten (campagne ‘Respect’, opleidingsproject

‘Omgaan met politionele dilemma’s (*Serious Game*)’, ‘*Connecting Law and Memory*’ (kazerne Dossin),¹⁴⁷ ‘Jongeren en Politie, Pat’Rouille¹⁴⁸, HHEINA,¹⁴⁹ protocolakkoorden met WomenPol en *Rainbow Cops Belgium*), goede praktijken (intern netwerk Diversiteit, interzonaal praktijkwerk Diversiteit, ‘Lunch je wijs’,¹⁵⁰ Sharepointsite ‘Discriminatie en haatmisdrijven’, individueel beleidstraject selectieproeven) en beleidsmaatregelen (coördinatoren bedrijfscultuur, referentiepersoon Diversiteit, beleidsnota, communicatieplan).

Maar de deelnemers waren van mening dat de GPI nog tekortschiet aan bepaalde belangrijke elementen m.b.t cultuur (open bedrijfscultuur, promoten van positief imago, vooroordelen bij bepaalde groepen (intern en extern), generatiekloof dichten, verbindend taalgebruik op de werkvloer), opleiding, monitoring (structurele verankering en evaluatie in dagelijks politiewerk, diversiteitstoets van interne documenten en registratietools, responsabilisering van leidinggevenden bij klacht op ongewenst gedrag) en beleid (een duidelijk diversiteitsbeleid dat als operationeel politioneel thema wordt beschouwd, *zero tolerance* bij racisme en discriminatie).

Volgens de deelnemers is voor de politie van de toekomst nood aan:

- een multicultureel vakmanschap voor iedereen met diverse sensitieve eigenschappen en *soft skills*;
- meer ervaring met een superdiverse context;
- diversiteit als rode draad in alle opleidingen en opleidingsonderdelen;
- een accurate en objectieve weergave van diversiteitsparameters;
- de heroprichting van een GPI-diversiteitsnetwerk;
- partnerschappen met externe organisaties;
- aanspreekpunten voor diversiteitsvraagstukken;
- een inclusief personeelsbeleid.

Samenvattend, gaat het over twee grote algemene noden:

- een duidelijk beleid als rode draad doorheen de GPI;
- concrete handvaten aangereikt krijgen.

¹⁴⁷ Een internationaal project dat kennis en expertise over mensenrechteneducatie van Holocaustmusea en -memorialen en overheidsdiensten met elkaar verbindt. De focus ligt op educatieve programma’s, trainingen en cursussen over mensenrechten.

¹⁴⁸ Een project van Politiezone Brussel-West dat tot doel heeft leerlingen van het vijfde leerjaar van de basisschool bewust te maken van verschillende thema’s, zoals cyberpesten en pesten op school. Deze thema’s maken het mogelijk om de richtsnoeren van het antidiscriminatie- en haatmisdrijvenbeleid zoals voorzien in COL 13/2013 te ontrafelen voor een zeer jong publiek.

¹⁴⁹ *Horizontal Historical Education in Non-discriminative Activities: Educational Materials for Police and Teachers* (Federale Politie – kazerne Dossin).

¹⁵⁰ Workshop rond polarisatie in West-Vlaanderen.

3.2. World café

Op basis van de antwoorden uit de enquête werden de thema's van **het world café** bepaald, m.n.: 'Wat betekent diversiteit voor de Geïntegreerde Politie?' – 'Hoe leren we omgaan met een divers publiek?' – 'Wanneer vormt diversiteit een uitdaging tijdens je loopbaan?' – 'Hoe brengen we (meer) diversiteit in de politieorganisatie?' – 'Waaruit bestaat een goed diversiteitsbeleid voor de politie?' De doelgroep van het *world café* bestond uit de deelnemers aan de enquête, ervaringsdeskundigen en geïnteresseerde collega's van de Geïntegreerde Politie. Vijf discussierondes werden georganiseerd. Per discussieronde werden de deelnemers per taalrol in vier subgroepen verdeeld zodat er in totaal acht virtuele discussietafels waren.

Tijdens de eerste ronde kreeg elke groep hetzelfde thema: 'Wat betekent diversiteit voor de Geïntegreerde Politie?' Er werd hierover plenair teruggekoppeld zodat er een definitie kon worden geformuleerd die dan als kapstok doorheen de andere discussierondes zou kunnen worden gebruikt. De conclusie was dat een specifieke definitie noodzakelijk is voor de GPI en die moet volgens de deelnemers drie lagen omvatten: de politie is handhaver, de politie is representatief voor bevolking en de politie is respectvol. De definitie dient respect voor verschil in de brede zin op te nemen, stimuleren tot zelfreflectie en aangeven dat verschillende acties nodig zijn.

Voor de volgende discussierondes werd met een doorschuifstelsel gewerkt zodat elke deelnemer aan de vier overige thema's kon deelnemen.

Met het tweede thema, 'Hoe leren we omgaan met een divers publiek?', wilden we dieper inzoomen op wat 'een divers publiek' is en welke uitdagingen dit met zich meebrengt op het vlak van opleiding. Hoe ziet 'leren over diversiteit' eruit in een politieorganisatie? De volgende punten werden door de deelnemers benadrukt:

- coaching en begeleiding moeten plaatsvinden tijdens selectie, rekrutering, opleiding en loopbaanmanagement;
- diversiteit moet als rode draad doorheen alle opleidingen worden voorzien, als transversaal aandachtspunt en geactualiseerd in functie van maatschappelijke evoluties. Personeelsleden moeten hierover levenslang leren;
- er moet ingezet worden op communicatieve vaardigheden (verbindend taalgebruik, feedbackcultuur, hiervoor 'safe spaces' creëren, voorbeeldfunctie van de leidinggevenden);

- theorie en praktijk moeten overeenstemmen (linken van theorie naar een lokale context en voorzien in mentorschap, intervisiemomenten en ambassadeurschap).

Bij het derde thema kwam de vraag ‘*Wanneer vormt diversiteit een uitdaging tijdens je loopbaan?*’ aan bod. We peilden naar de bedrijfscultuur in relatie tot diversiteit en bespraken op welke momenten in de carrière van een politie-medewerker diversiteit een rol speelt of kan spelen.

Drie ‘momenten’ werden geïdentificeerd, met name: veranderingen in de loopbaan (veranderen van functie, graad of niveau, veranderen van eenheid); naar aanleiding van reacties van anderen (negatieve houding van collega’s, gevoelige onderwerpen bespreekbaar maken, taalgebruik en humor); tijdens interventies/contact met de burgers (taalgebruik, stereotypen en vooroordelen). Daarnaast werd diversiteit te allen tijde als verrijking beschouwd (delen van ervaringen, verrijking van specifiek taalgebruik, partnerschappen, ...).

Voor het vierde thema dachten we na over ‘*hoe we (meer) diversiteit kunnen brengen en behouden in de politieorganisatie?*’ Zijn er troeven die de politie als werkgever kan uitspelen? De deelnemers brachten de volgende suggesties tot aanpak naar voor:

- de competenties moeten centraal staan: geen discriminatie en de juiste persoon op de juiste plaats;
- het imago van de politie als werkgever verbeteren door cultuur en waarden uit te dragen en de nieuwe medewerkers beter te onthalen;
- een diversiteitsnetwerk invoeren, met referentiepersonen, uitwisseling van goede praktijken en ondersteund door aanspreekpunten (SPOC’s) bij diversiteitsvraagstukken.

Met het vijfde thema legden we de focus op het beleid met de vraag ‘*Waaruit bestaat een goed diversiteitsbeleid voor de politie?*’ We reflecteerden over de nood aan een overkoepelend diversiteitsbeleid voor de Geïntegreerde Politie dat voldoende ruimte laat voor lokale diversiteitsproblematieken. En hoe kan dit beleid dan worden gemonitord? Volgende elementen werden genoemd:

- nood aan een *globaal* diversiteitsbeleid, met een nationale leidraad, basisprincipes en ruimte voor lokale invulling en een gecoördineerde aanpak;
- *ontwikkeling, controle en opvolging* door een geactualiseerd diversiteitscharter, een diversiteitsnetwerk, SPOC’s Diversiteit en externe organen en via een participatief proces;

- nood aan een *betere informatiedoorstroming* over goede praktijken, opleidingen, projecten en impact van de acties en het beleid.

3.3. Themadag

Als laatste evenement werd **een themadag ‘Omgaan met verschil’** georganiseerd. In aanloop hiervan gingen we op basis van een bevraging op zoek naar casussen waarbij medewerkers zich een buitenbeentje in de politieorganisatie voelden, getuige waren geweest van uitsluiting of zelf al eens een collega hadden uitgesloten.

Tijdens de voorafgaande discussies werd diversiteit vaak aan het thema ‘Integriteit’ gelinkt. Vanuit de kerngroep werd beslist de SEGPOL-werkgroep rond integriteit een stand van zaken te laten brengen op deze themadag.

Tijdens de uiteenzetting ‘*When two worlds collide*’ benadrukte Steven De Cauwer, diensthoofd Integriteit van de Federale Politie, de kracht van een gebundeld integriteits- en diversiteitsbeleid voor politieorganisaties. Uit hun SEGPOL-werkzaamheden bleek dat er vaak een band is tussen integriteit, welzijn en diversiteit en dit zowel over thema’s of uitdagingen als op beleidsniveau. We verwijzen hiervoor verder naar het hoofdstuk ter zake.

Op de dag zelf konden we ook professor Jozefien De Leersnyder verwelkomen, verbonden aan de faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, Sociale en Culturele Psychologie van de KU Leuven. Zij gaf een interactieve lezing over ‘Omgaan met verschil: van buitenbeentjes bij de politie tot diversiteit daarbuiten’ (De Leersnyder, 2022), gebaseerd op haar onderzoek rond (etnische) diversiteit in het onderwijs en aangevuld met de verzamelde casussen uit de politie.

Deze lezing liet aan de deelnemers diversiteit als een realiteit zien, op wereldniveau, nationaal niveau en binnen een politieorganisatie. Diversiteit binnen onze maatschappij en organisatie kan voordelen meebrengen, maar gaat ook gepaard met structurele ongelijkheden.

Het tweede deel van de lezing startte met de vraag ‘*Hoe vaak heb jij het gevoel dat je ergens niet bij hoort omwille van wie je bent?*’ Van daaruit werd de link gelegd naar identiteit en inclusie. Uit de bevraging kwamen verschillende getuigenissen naar voor en bleek dat:

- 37,5 % wel eens uitgesloten werden omwille van wie ze zijn;

- 23 % ooit getuige was van het uitsluiten van een collega omwille van wie die was;
- 3 % zelf al eens een collega had uitgesloten omwille van een verschil of het anders zijn.

Prof. De Leersnyder besluit dat uitsluitingsprocessen vaak onzichtbaar zijn en signalen van 'ergens niet thuishoren' meestal subtiel zijn. Ze zoomt in op het systeem van verschillende **uitsluitingsmechanismen** die ongelijkheden veroorzaken en die het systeem van ongelijkheid in stand houden. Dat geldt niet enkel voor racisme, maar ook seksisme, 'age-ism', 'able-ism' (fysieke beperking of mogelijkheden), 'class-ism' (socio-economische status/klasse). Die systemen zetten mechanismen, meestal onbewust, in gang.

Ze onderscheidt vijf mechanismen:

- microkwetsuren: verdoken vormen van racisme/seksisme/..., vaak door goedbedoelde opmerkingen of handelingen;
- misfit met het systeem: dominante cultuur die onbewust uitsluit;
- zelfvervullende voorspellingen: percepties en verwachtingen;
- stereotiepe bedreigingen: de angst om een negatief stereotype te bevestigen kan prestaties ondermijnen en zelfvervullend worden;
- zichzelf uitsluiten.

Door op die mechanismen te werken, kunnen we het systeem aanpakken. Volgens prof. De Leersnyder maakt de context het verschil en die context maken wij.

Visies op en praktijken i.v.m. diversiteit geven bovenstaande uitdrukkingsprocessen meer of minder kans. Er bestaan **drie grote visies** ter zake:

- Assimilatie ideologie: de enige socio-culturele achtergrond die ertoe doet is de Belgische/Vlaamse/Waalse → '*Als politie hebben we de taak de burgers (mee) op te voeden tot Belgische/Vlaamse/Waalse burgers.*' De eigen achtergrond blijft onbenoemd en dus onder de radar.
- Kleurenblinde ideologie: socio-culturele achtergrond en identiteit doen er niet toe → '*Als politie hebben we de taak om iedereen als uniek individu te ondersteunen en hetzelfde te behandelen, ongeacht afkomst.*' Dit geeft het signaal er niet bij te horen.
- Interculturele ideologie: diverse socio-culturele achtergronden en identiteiten willen we erkennen en omarmen → '*Als politie hebben we de taak om verschillen te zien als meerwaarde en steeds in dialoog te gaan.*' Dit geeft het signaal van erbij te horen.

Op basis van wetenschappelijk onderzoek kan worden aangetoond dat inter-culturele praktijken een sterkere positieve impact hebben op het gevoel van *'belonging'* en op prestaties. Als verschil erkend wordt, leidt dit tot minder misverstanden, omdat verschillen bespreekbaar worden en verwachtingen geëxpliciteerd kunnen worden.

De namiddag van de themadag bestond uit vier *'do it yourself'*-workshops rond cultuur, beleid, opleiding en loopbaanbeheer. Op basis van bestaande beleidsdocumenten, goede praktijken en de resultaten van het *world café* konden de deelnemers zaken aanvullen die volgens hen bijdragen om de politieorganisatie wendbaarder te maken. Elk onderwerp werd met twee algemene vragen benaderd: *'Wat zijn de uitdagingen?'* en *'Wat zijn de randvoorwaarden?'* De uitwisselingen tijdens deze workshops lieten toe om de vaststellingen van de bovenvermelde enquête en het *world café* te bevestigen en leidden tot een aantal essentiële bouwstenen om een gedragen diversiteitsbeleid uit te bouwen.

De dag werd afgesloten met een getuigenis van collega Dimitri Goncalves Gonzales rond de perceptie van jongeren over de politie en hoe hij dit als politieman bij de Directie beveiliging en bekende *tiktokker* ervaart.

4. Pistes voor de toekomst

Uit alle aangereikte informatie en gesprekken met deelnemers, kunnen we tot de volgende conclusies en pistes voor de toekomst komen.

1. *Het diversiteitsbeleid moet één van de prioriteiten van de politieorganisatie zijn. Er is nood aan een diversiteitsbeleid voor de Geïntegreerde Politie dat via een participatiefproces tot stand komt met:*

- een gemeenschappelijke definitie voor diversiteit;
- ruimte voor lokale operationele invulling in functie van lokale noden;
- een intern sanctioneringsbeleid bij vaststellingen van racisme en discriminatie;
- een onderscheid tussen interne en externe diversiteit;
- een engagementsverklaring onder de vorm van een (vernieuwd) diversiteitscharter;
- linken naar integriteit, welzijn en gemeenschapsgerichte politiezorg.

2. *Er is een grote vraag naar de (her)oprichting van het intern netwerk Diversiteit en naar een SPOC Diversiteit.*

- Alle deelnemers wezen op het belang van het opnieuw creëren van een netwerk. Er is behoefte aan een gestructureerd en formeel geïmplementeerd platform voor de Geïntegreerde Politie. Dit platform zou de uitwisseling van goede praktijken mogelijk maken.
- Dit netwerk zou bestaan uit de referentiepersonen binnen de diensten/directies/zones, die belast zijn met diversiteit in ruime zin.
- Een duidelijk statuut voor deze referentiepersonen is nodig.

3. *Het thema diversiteit moet als rode draad in de opleiding worden opgenomen:*

- zowel in de basisopleiding als in de voortgezette en baremische/functionele opleidingen;
- zowel als thema op zich als transversaal binnen alle vakgebieden;
- als een terugkerend en praktijkgezicht thema gedurende de hele carrière;
- met aandacht voor de verdere ontwikkeling van partnerschappen met experts, organisaties en de academische wereld.

4. *Communicatie is een belangrijke troef.*

- De interne en externe communicatie moet duidelijk zijn; adequate informatie verspreiden via de juiste kanalen (bewustmakingscampagnes, handleidingen, affiches ...).
- Het creëren van meer communicatiekanalen moet worden vermeden.
- Een zwijgcultuur blijvend tegengaan en open kunnen communiceren bij evaluaties. Dit zou echt een moment moeten zijn om de balans op te maken, niet alleen van de persoonlijke doelstellingen, maar ook van de aansluiting van elk personeelslid bij het diversiteitsbeleid (incl. -charter) van de politie.
- Het voorzien van feedbackmomenten en intervisiemomenten wordt als nood ervaren.

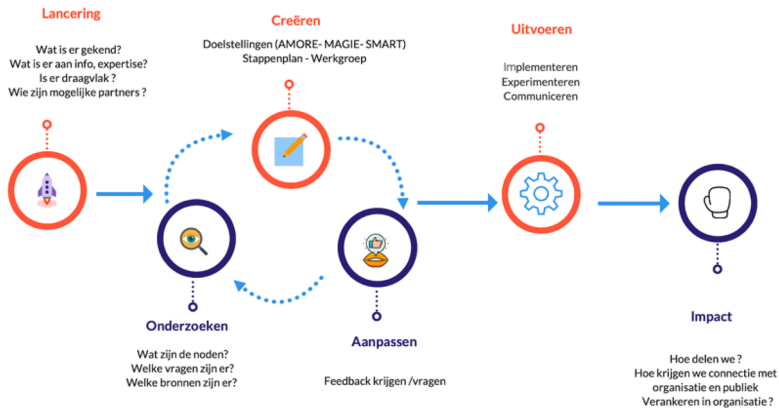
Tot slot geven we ook nog graag een aantal bouwstenen mee die kunnen helpen om met het thema diversiteit aan de slag te gaan. De bouwstenen geven ook het proces weer dat deze werkgroep heeft doorlopen om tot bovenstaande conclusies te komen.

Het is zeker geen afgewerkt product. We zien het eerder als een eerste aanzet om bijvoorbeeld de (her)opstart van een diversiteitsnetwerk uit te bouwen of om het participatief proces naar een diversiteitsbeleid voor de Geïntegreerde Politie te laten starten.

Omgaan met verschil

Bouwstenen

Some people will only love you if you fit into the box. Don't be afraid to disappoint - Author unknown



Lancering

Doelstellingen

- Relevantie voor organisatie en personeelsleden benoemen
- Nieuwsgierigheid triggeren
- Linken aan lokale context
- Interdisciplinair aanpakken
- Communicatie

Tools

- Draagvlak en steun hiërarchie
- Partners

Wat hebben we in de organisatie?

- Motivatie
- Expertise
- Opleidingen
- Referentiedocumenten
- Communicatieplan



Creëren

Doelstellingen

- Stappenplan maken
- Partnerschappen opstarten

Tools

- Strategische doelstellingen (AMORE)
- Tactische doelstellingen (MAGIE)
- Operationele doelstellingen (SMART)
- Methodologieën en benaderingswijzes
- Werkgroepen

Wat hebben we in de organisatie?

- Goede praktijken
- Creativiteit
- Projectmanagement



Figuur 2: 'Omgaan met verschil' – Bouwstenen.

5. Bronnenlijst

- De Leersnyder, J. (2022). Omgaan met verschil. Van buitenbeentjes binnen de politie tot diversiteit daarbuiten. Workshop voor Federale Politie, 5 Mei 2022, Brussel.

Een professionele gewapende politie: dwang en geweld door en tegen politie¹⁵¹

1. Inleiding

Geweld tegen en door politie laat niemand onberoerd. Dit thema leeft. We verwijzen bijvoorbeeld naar de maatschappelijke evoluties van de voorgaande jaren. Ten gevolge van, onder andere, de zaak-George Floyd, de beweging *Black Lives Matter*, van de uitzonderlijke vraag aan de politiediensten om de COVID-maatregelen strikt te handhaven ('tegennatuurlijke' controle-taken die vaak verkeerd begrepen werden door de bevolking) of de recente WK-wedstrijden, zijn de relaties tussen politie en samenleving toch wel gespannen.

De legitimiteit van het politieoptreden en meer specifiek het gebruik van dwang door de politie wordt regelmatig in vraag gesteld; zowel via traditionele reacties, zoals betogingen, als via digitale reacties, zoals debatten op sociale media of zelfs de oprichting van speciale websites.

Daarnaast is er voor de politietop en voor onze voorgedijministers, zoals herhaaldelijk in het parlement gezegd, ook een nultolerantie voor geweld tegen politie.

In het raam van de SEGPOL-werkzaamheden werd een specifieke stuurgroep met leden uit de verschillende directies van de Federale Politie opgericht. Aan de hand van een controversiële werktitel, '*Een gewapende politie: altijd en overal?*', werd het gespreksonderwerp geactiveerd om tot gestructureerde

¹⁵¹ Vico Cockx, Nationale Politieschool (ANPA), Team Use of Force.
Alwin Lox, beleidsadviseur van de commissaris-generaal.
Met de steun van de dienst Beleidsondersteuning van het commissariaat-generaal.

ideeën en pistes voor de toekomst te komen en om te excelleren naar het gewenste doel: *‘een professionele gewapende politie’*.

De ideeën en standpunten opgenomen in dit rapport zijn die van de deelnemers aan de besprekingen over dit thema. Ze zijn echter niet gevalideerd door het directiecomité van de Federale Politie.

2. Methodologie

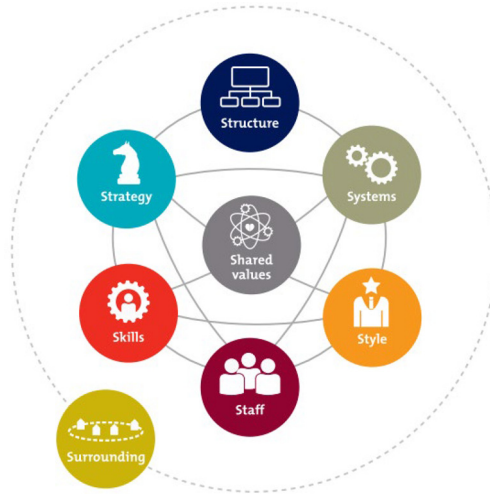
De stuurgroep koos voor drie acties/activiteiten om op basis van een brede analyse tot pistes voor de toekomst te komen.

2.1. Rondetafelgesprekken (25 februari 2022)

Via een digitale meeting (ten gevolge van de COVID-maatregelen) werden gesprekstafels georganiseerd. De deelnemers bogen zich alternerend over de thema's ‘dwang en geweld **door** politie’ en ‘dwang en geweld **tegen** politie’.

We gebruikten het **geactualiseerde model van de acht (zeven plus één) S-model van McKinsey** als kapstok, gecombineerd met een **SWOT**-analyse.

Het managementmodel ‘8-S-model’ omvat de domeinen structuur, systemen, stijl van management, staf/personeel, sleutelvaardigheden, strategie, significante/gedeelde waarden en samenleving. De recente toevoeging van een extra ‘S’, *surrounding*, is echter nuttig, zeker binnen de context van het thema dwang en geweld binnen een maatschappij. Om bij de ‘S’ te blijven is *surrounding* vertaald als samenleving, maar dit kan ruim geïnterpreteerd worden als ‘omgeving’. Het belang van het model is het inzicht dat het geeft in het onderling verband tussen de s'en.



Figuur 1: Het '8-S-model'.

De **SWOT-analyse**¹⁵² is een model dat intern de sterktes en zwaktes en extern de kansen en bedreigingen analyseert. Op basis hiervan wordt vervolgens de strategie bepaald.

2.2. Reflectiedag 'Een gewapende politie altijd en overal? Naar een professionele gewapende politie' (14 oktober 2022)

Op 14 oktober 2022 werd een reflectiedag georganiseerd waarbij deelnemers vanuit alle geledingen van de Geïntegreerde Politie fysiek in Brussel of virtueel via Teams aansloten. Er werd eerst stilgestaan bij de verwezenlijkingen en evoluties inzake geweld door en tegen politie sinds 2012. Aansluitend werden de resultaten van de rondetafelgesprekken van februari overlopen en kwamen diverse experts van politie en Defensie aan het woord om hun visie uiteen te zetten. De dag werd afgesloten met een panelgesprek met deze experts.

2.3. Analyse van relevante recente publicaties

De derde actie betrof de studie van recente literatuur.

¹⁵² SWOT staat voor *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* en *Threats*. Een SWOT-analyse is een methode om sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een organisatie te analyseren.

3. Kern van de besprekingen

3.1. De rondetafelgesprekken

Hieronder vindt u een synthese van de kernboodschappen van de rondetafelgesprekken.

3.1.1. Functieprofiel – ‘Fit to serve’

De politie werkt met **generieke functieprofielen**. Maar de diversiteit stijgt; we hebben allemaal troeven die complementair zijn bij de uitvoering van verschillende functies. Er is een **herwaardering van het interventieprofiel** nodig. Interventie wordt vandaag beschouwd als de eerste basisjob van nieuwe politie-inspecteurs, maar het is net een moeilijke en, rekening houdend met de huidige maatschappelijke verwachtingen, vrij gespecialiseerde functie binnen de basisfunctionaliteiten. Politie-inspecteurs moeten goed voorbereid worden qua communicatieve vaardigheden en moeten de nodige (basis)kennis verwerven.

Meer algemeen is het belangrijk de juiste mensen met de juiste profielen op de juiste plaats in te zetten, afhankelijk van de uit te voeren opdrachten, risicoanalyses of andere voorbereidingen van operaties.

Een zekere normering is nodig: er zijn bepaalde vereisten voor een bepaalde job. Als een persoon het fysiek niet meer aankan (bv. taken van ordehandhaving of interventie), moeten de nodige acties tot ondersteuning of heroriëntering van de medewerker genomen worden.

Fysieke paraatheid moet in rekening gebracht worden. Dit zou ook een positief effect hebben op arbeidsongevallen: zichzelf beter kunnen inschatten en daardoor minder kwetsuren oplopen. Het aantal arbeidsongevallen zou zo naar beneden gehaald kunnen worden.

3.1.2. Opleiding en training

Zoals eerder aangegeven, wordt de legitimiteit van het politieoptreden regelmatig in vraag gesteld. De politie staat *in the picture* en het politie-optreden wordt vaak gevolgd (al dan niet gefilmd) door de burgers. Volgens de deelnemers heeft dit een impact op het optreden: bepaalde politiemensen durven soms niet meer over te gaan tot actie. De opleiding en training zijn te veel

gefocust op wat niet mag, in plaats van in te zetten op wat politie wel mag en dus op een oplossingsgerichte houding. Geweldpleging door de politie kan misschien het resultaat zijn van een gebrek aan knowhow die angst veroorzaakt.

De verschillende deelnemers zijn het erover eens dat de opleiding en training op verschillende vlakken onvoldoende zijn. Er is een gebrek aan praktijkervaring en de opleiding is te beperkt: de scenario's zijn te kunstmatig/artificieel/geknutseld. De opleiding gebeurt niet in reële omstandigheden, waardoor de reacties in stresssituaties onvoorspelbaar worden of niet gecontroleerd kunnen worden. Het instinct komt terug naar boven en dat leidt niet altijd tot goede reacties. Meer trainen leidt tot meer vertrouwen; het is nodig te oefenen om voorbereid te zijn op situaties die hopelijk niet zullen voorkomen. De bestaande pedagogische en didactische tools moeten dan ook goed afgestemd zijn op de nood (lineaire drill, beslissingsvierkant, rollenspelen en *scenario-based* training, ...).

Er wordt ook gewezen op een opleiding die niet meer adequaat blijkt te zijn voor de hoeveelheid vakken die gekend en beheerst moeten worden. Bovendien is het aantal te kennen procedures hoog en veranderen die snel, waardoor het moeilijk werkbaar wordt voor nieuwe aspiranten. Het takenpakket werd uitgebreid, maar de duur van de opleiding niet, in tegenstelling tot in sommige andere landen. Inzake de voorgezette trainingen geven de deelnemers ook aan dat men in een cascade-systeem van 'train the trainer' altijd wat kennis en knowhow verliest.

De volgende pistes voor de toekomst worden meegegeven door de deelnemers:

- De ontwikkeling van een duidelijk en vernieuwd **referentiekader** voor alle politiefunctionarissen van de Geïntegreerde Politie over de beheersing van geweld/dwang/kracht.
- **Dilemmatraining** moet meer deel uitmaken van de opleiding: rollenspelen die geënt worden op de situaties die we tegenkomen. De oefeningen moeten meer de realiteit weerspiegelen.
- **Weerbaarheidstraining** geldt zowel op individueel als op teamniveau om ongeacht de omstandigheden te blijven functioneren.
- De generieke opleiding zou omgebouwd moeten worden tot **gerichte modulaire opleidingstrajecten** in functie van de loopbaanperspectieven van de politiemedewerker. Dit kan leiden tot een snellere en meer gerichte inzetbaarheid binnen een specifieke functie. Kanttekening hierbij is de noodzaak aan een brede basis binnen de opleiding om een

overstap tussen de basisfunctionaliteiten mogelijk en aantrekkelijk te maken.

- **Trainingsopportunities** moeten **verhoogd** worden: het is aangewezen te investeren in meer trainingsfaciliteiten die goed verdeeld zijn over het Belgisch grondgebied. Infrastructureel heeft de politie zelf niet alles in de hand en werkt ze samen met de Regie der Gebouwen. Meer flexibiliteit en budgetten zouden toelaten om de politiecomplexen op de meeste gepaste manier te organiseren.
- Er zijn mensen die graag gaan trainen en mensen die dat niet graag doen. Die laatste groep **motiveren** is soms een hele uitdaging. Het personeel zou tijdens de werkuren moeten kunnen trainen om hun vaardigheden te behouden/onderhouden.
- Er is nood aan het kunnen aanbieden van voldoende en aangepast **materiaal**.

Bovenstaande investeringen kunnen maar ten bate zijn van de veiligheid en het welzijn van de medewerkers.

3.1.3. Omzendbrief GPI 48

Omsendbrief GPI 48 betreffende de opleiding en training in geweldbeheersing voor de personeelsleden van het operationeel kader van de politiediensten is volgens de deelnemers een goed wettelijk kader. De regels en normen liggen wettelijk vast, hoewel dit geen garantie is voor kwaliteit. De kwaliteit van elke opleiding- of trainingssessie hangt natuurlijk ook van de monitor af.

De basisopleiding omvat een 'basispakket'. De deelnemers benadrukken enerzijds het belang van een continue opleiding/training doorheen de loopbaan en anderzijds de noodzaak om gespreide opleidingssessies te voorzien om te vermijden dat alle sessies op een korte tijdperiode gegeven worden.

Er zijn handboeken die de GPI 48-technieken beschrijven, maar die worden niet overal op dezelfde manier toegepast. Een **uniform systeem** is aangewezen: uniforme technieken en goed getrainde medewerkers die deze beheersen (bv. controleren van een gebouw, leren hoe je met een hond werkt, ...). Het verschil in opleiding vormt een bedreiging voor het systeem.

3.1.4. Het uniform

Uitstraling heeft impact. De **politie-uniformen** missen volgens de deelnemers uitstraling naar buiten toe. Te veel uniformstukken/-mogelijkheden zorgen schijnbaar voor een gebrek aan eenheid/eenvormigheid. Bovendien is het politie-uniform meer dan 20 jaar oud en dus gedemodeerd. Het roept geen gevoel van fierheid op. De politie zou professioneler overkomen als iedereen hetzelfde uniform droeg: dit zou een lijn uitstralen en de herkenbaarheid verhogen van de burger naar politie toe. Dit kan een positieve impact hebben op het respect.

Een belangrijke voorwaarde is dat alle uniformstukken aan hoge eisen beantwoorden qua draagcomfort en dat de juiste maten ter beschikking zijn van de medewerkers om een correcte dracht en eenvormigheid te stimuleren. Qua stijl dient het politie-uniform **eenheid** uit te stralen. Momenteel loopt een project binnen de Geïntegreerde Politie ter vernieuwing van het uniform om een uniforme '*look and feel*' voor alle politie-uniformen vast te stellen.

3.1.5. Gevoel van straffeloosheid

De deelnemers vragen meer steun van externe partners (bv. het parket). De bewijswaarde van pv's is volgens de deelnemers gedaald. Pv's moeten perfect sluitend zijn om alle '*loopholes*' te vermijden. De inzet van technologie (zie verder) kan een positieve impact hebben.

Het gevoel van straffeloosheid leeft bij de burgers, met alle gevolgen van dien. Dit is een grote bedreiging voor geweld tegen politie. Een effectieve uitvoering van de straffen, een **gestructureerd opvolgingsbeleid** en meer transparantie zijn aangewezen.

De politieorganisatie zou zich volgens de deelnemers veel sneller en duidelijker burgerlijke partij moeten stellen bij geweld tegen veiligheidsambtenaren.

3.1.6. Aftermath – debriefings

Qua **nazorg** kunnen slachtoffers van geweld tegen politie rekenen op voldoende sociale/maatschappelijke/psychologische steun. De **perceptie** van die hulpverlening is nog een werkpunt. Bij zware gevallen en ernstige incidenten moet psychosociale ondersteuning daarom niet vrijblijvend zijn.

Een goede praktijk vinden we bv. in Antwerpen: de nazorg wordt daar opgenomen door iemand die ook de organisatie goed kent. Het is belangrijk dat de persoon die de nazorg biedt zowel een juridische als een psychologische achtergrond heeft. De kracht ligt in het midden.

De **juridische steun** blijkt echter nog **onvoldoende** te zijn. Vaak bieden de vakorganisaties een betere ondersteuning dan de organisatie zelf.

Niet alle incidenten (bv. een vuurwapenincident versus geweld tegen de politie in ruimere zin) hebben volgens de deelnemers duidelijke procedures. Er bestaat nochtans een intranetsite met alle uitleg inzake geweld tegen politie, maar er moet verder ingezet worden op **sensibilisering en communicatie** van deze procedures.

Een belangrijke taak is weggelegd voor de **leidinggevenden**: zelf meteen de medewerker opbellen, steun betuigen en zelf over de nodige kennis beschikken om steun en hulp te kunnen bieden. In geval van een incident is het belangrijk om zonder oordeel in gesprek te gaan met de medewerker. Een goede praktijk zou zijn om met de persoon te gaan spreken zonder te oordelen wanneer er een incident wordt gerapporteerd. Binnen het dagelijkse beheer zou er ruimte voorzien moeten worden om de impact van een incident op de medewerkers in te schatten en om daardoor toekomstige incidenten te vermijden.

Debriefings en informele momenten moeten daarom een belangrijkere plaats krijgen en een herwaardering krijgen in de cultuur. Door vaste momenten in te bouwen na orde- of interventiediensten kunnen de problemen geïdentificeerd worden en ontstaat de ruimte om elkaar te helpen. Het is aangeraden om informele momenten en debriefings te versterken om de impact van geweld tegen politie op te vangen en te verkleinen. Het kan ook impact hebben op geweld tegen de politie doordat de weerbaarheid verhoogt. Door zaken bespreekbaar te maken, kunnen er lessen uit getrokken worden.

Ook de **briefings** moeten volgens de deelnemers aan belang winnen. De operatieorders zijn volgens de deelnemers 'indekboeken' met lange risicoanalyses en strakke juridisch richtlijnen. De orders moeten korter, eenvoudiger en realistischer worden: *keep it simple*.

Samengevat: alle deelnemers waren het erover eens dat er binnen de organisatie al genoeg verschillende instrumenten en middelen zijn, maar dat die op een **meer geïntegreerde manier** moeten worden georganiseerd.

Sommige deelnemers opperden het idee om een expertisecentrum voor geweldbeheersing op te richten. Dit idee werd niet door de hele groep gedeeld, aangezien er al instrumenten bestaan en het niet nodig is deze te dupliceren. Bovendien moet gerekend kunnen worden op ‘echte’ deskundigen die de lokale realiteit kennen.

3.1.7. Bijzondere middelen / technologie

Vernieuwende beschermingsmiddelen kunnen een impact hebben op het geweld door of tegen politie.

Stijgt geweld tegen politie effectief of lijkt het zo door sociale media? Het filmen van politie-interventies door burgers is een niet weg te denken realiteit (cf. supra), maar belicht vaak slechts een deel van de situatie. Vaak wordt de aanleiding van het politieoptreden niet opgenomen. Het gebruik van **bodycams** kan een meerwaarde betekenen bij interventies: het is een ontradingsmiddel en een bewijsmiddel (in de twee richtingen). De deelnemers stellen dat bodycams standaard zouden moeten zijn bij interventie, hoewel sommige politiemensen de bodycam nog als controlemiddel van hun acties zien. De invoering en de inzet van bodycams binnen de Geïntegreerde Politie vraagt dus om de nodige voorzichtigheid en duidelijke procedures.

De deelnemers halen andere (**innovatieve**) **middelen** eveneens aan, zoals het invoeren van dashcams in politievoertuigen en het inzetten op digitale identificatie (*facial recognition*, biometrische gegevens of digitale sporen).

Moderne technieken zijn dus een opportuniteit, mits men rekening houdt met de operationele realiteit en er een duidelijk wettelijke kader vastgelegd wordt. De interpretatie van het juridisch kader beperkt soms de voordelen en potentiële winst van technologische middelen.

3.1.8. Communicatie – attitude

Communicatie kan conflictvermijdend zijn. Heel veel geweld kan vermeden worden door betere en duidelijkere **communicatie** en door wederzijds respect tussen politie en burger. In de huidige maatschappij zijn mensen mondiger geworden en vragen ze meestal naar het ‘waarom’, naar een (vrijwel onmiddellijke) rechtvaardiging van het politieoptreden. De drempel om niet akkoord te gaan, om te discussiëren, in vraag te stellen, fysiek geweld te gebruiken, verlaagt. Dit is een realiteit waar de politie mee moet leren omgaan. Daarvoor moeten we ook de politiemedewerkers ‘wapenen’.

Naast de fysieke trainingen kan dus veel opgevangen worden door meer in te zetten op **psychosociale technieken** en het toepassen van geweldloze/**geweldafbouwende communicatie**: de manier waarop iets gezegd wordt, lokt ook iets uit bij de burger. Hierop trainen kan helpen om het uitlokken van negatieve reacties te vermijden. Het betreft het leren aanpassen van de communicatie aan de gesprekspartner en het respectvol behandelen van mensen, met aandacht voor eigen waarden en normen. Niet enkel ‘wat’ gezegd wordt, maar ook ‘hoe’ maakt een verschil: zelfzeker, maar niet arrogant. Zo kunnen politiemedewerkers terugvallen op een goedgevulde rugzak: niet enkel fysiek, maar ook verbaal sterker worden.

Tot slot is het verbeteren van de **relatie tussen burger en politie** een blijvend aandachtspunt. Initiatieven om het wederzijds respect te verhogen of werken met een ‘ambassadeur’ zijn verder aan te raden.

3.1.9. (Cijfermatige) analyse van incidenten

Er is nood aan meer **analyses van geweldsincidenten**. Als er een incident is, komt daar zelden feedback over. Het wordt nog onvoldoende geanalyseerd. Hoe is dat kunnen gebeuren? Wat was de impact? Hoe gaan we hiermee om in de toekomst? In de rapportage door politie kan er aandacht gaan naar ‘Hoe is dit geweld ontstaan? Wat maakt dat iemand tot geweld overging?’ Antwoorden op deze vraag tonen welke lessen wij op korte termijn kunnen trekken. Het biedt ook *return on investment*. Nu doet men amper moeite om het juiste ‘technische’ formulier in te vullen, want het komt gewoon op de stapel terecht. Het moet een app worden, geen document. Zo kan de drempel om een incident te melden ook verlaagd worden. Uit die app zou volgens de deelnemers gefilterd kunnen worden welke parallellen er zijn zodat sneller tendensen ontdekt worden. Dergelijke cijfers kunnen bv. aantonen dat er meer aanvallen komen in de vorm van gooien met fietsen of steps; dit vraagt andere verdedigingsmechanismen.

Er is volgens sommige deelnemers behoefte aan een **expertisecentrum geweldbeheersing** dat goede analyses maakt van de incidenten en de besluiten laat terugvloeien naar de trainers en medewerkers. Dit gebeurt blijkbaar niet systematisch en hangt af van de betrokken mensen of eenheden. De incidenten worden vandaag wel al aan de nationale politieacademie gecommuniceerd/gerapporteerd om de training aan te passen.

Er is een formele procedure om incidenten te rapporteren (melding van geweld – F18), maar deze wordt volgens de deelnemers niet altijd gevolgd.

Deze procedure wordt beschouwd als een invuloefening die een administratieve last meebrengt. De meerwaarde wordt dus niet erkend. Soms gebeurt de rapportering daarom enkel informeel.

De academische wereld zou ons kunnen helpen om incidenten te bestuderen en aanbevelingen te formuleren over hoe die aangepakt kunnen worden. Een externe blik zou interessant zijn voor de analyse van incidenten van geweld tegen politie en van onrechtmatig gebruik van dwang door politie.

3.2. Reflectiedag

3.2.1. Verwezenlijkingen en evoluties sinds 2012

‘Geweldbeheersing’ is op ervaring(en) gebouwd en heeft zowel een proactieve als reactieve benadering. Op regelmatige tijdstippen wordt, naar aanleiding van vaststellingen en incidenten, extra aandacht en prioriteit gegeven aan het onderwerp. Omstreeks 2010-2011 was er een soortgelijke toename in aandacht. In die context stelde de toenmalige minister van Binnenlandse Zaken een actieplan op. Er werden verschillende werkgroepen opgericht rond sensibilisering, preventie, opleiding, communicatie, fenomenanalyse, nazorg en begeleiding en justitie. Dit leidde tot 13 engagementen.

De meerderheid van die engagementen kregen ondertussen uitvoering, onder meer:

- de COL 10/2017 betreffende de gerechtelijke afhandeling van de gevallen waarin geweld werd gebruikt tegen de politiediensten en gevallen waar de politiediensten zelf geweld gebruikten met de dood of een ernstige inbreuk op de lichamelijke integriteit als gevolg;
- hrm-opleidingen voor een betere begeleiding van de collega’s-slachtoffers;
- de ontwikkeling van een zeer informatieve interne website inzake geweld tegen leden van politiediensten;
- een onderzoek naar de slachtoffers van fysiek en verbaal geweld tegen politie, onder de noemer ‘Wat flik je me nu?’, gaf inzicht in een cartografie ter zake. Een herlancering van de survey die in 2012 werd uitgevoerd, kan trouwens nuttig zijn (‘Wat flikken we *nog*?’) om de evolutie na tien jaar te kunnen duiden;
- de meldingen van geweldincidenten werden deels geautomatiseerd.

Naast deze realisaties, bestaat er nog **ruimte voor verbetering**: de-escalerende communicatie moet meer specifieke aandacht krijgen. Er moet ook geëvolueerd worden naar een snellere en betere retour op ervaringen.

3.2.2. Visie van een korpschef

Een korpschef van een Vlaamse politiezone gaf alvast aan dat “een gewapende politie altijd en overal” niet per se hoeft. De drempel voor het gebruik van dwang door en geweld tegen de politie moet veranderen.

Dit start reeds bij het taalgebruik in de media, bij politie, bij overheden, in wetgeving: politie aan de ene zijde versus de burger(s) aan de andere zijde. Dit leidt tot polarisatie, wederzijdse frustratie en het verdwijnen van wederzijds respect. De drempel tot geweld verlaagt. Politie mensen zouden als medeburgers moeten worden gezien.

De basistelling is dat we naar groepsidentificatie evolueren en **politie-mensen als medeburgers** zien. We moeten niet meer de politie in oppositie met de bevolking stellen: politiemensen zijn ook burgers.

Polarisatie werkt wederzijds geweld in de hand. Het bedrijfsbeleid (statuut, wetgevend kader politietoetreden, ...) van de Geïntegreerde Politie voedt onbewust de polarisatie. De korpschef pleit om de polariserende termen en referenties in de juridische teksten weg te werken.

Het rekruteringsmodel werkt ook polarisatie in de hand. Eenmaal bij de politie worden de medewerkers geacht om daarin voor het leven te blijven. Er zouden niet enkel mogelijkheden tot mobiliteit moeten bestaan tussen de verschillende niveaus van de politie, maar ook tussen de politie en de maatschappij. Dit zou ook de ervaring en de identificatie vergemakkelijken, het wederzijds respect verhogen en de polarisatie verminderen.

Daarnaast wordt er volgens de korpschef te veel aandacht besteed aan het toepassen van dezelfde technieken en tactieken, in elke situatie, i.p.v. het stimuleren van discretionair en matuur inschatten van situatie en context om gelijkwaardig met gezond verstand zelfredzaam te handelen. We gaan er te veel vanuit dat alle situaties identiek zijn. De dienstverlening zou niet identiek moeten zijn, maar gelijkwaardig. Wat is beter: altijd juist inschatten wanneer bv. te boeien of prioritair met een dienstvoertuig te rijden en hierbij de techniek niet 100 % correct uitvoeren, of 100 % de juiste technieken kunnen, maar foutief inschatten wanneer die techniek al dan niet toegepast moet worden?

3.2.3. Visie van een specialist geweldbeheersing

Een specialist die in een lokaal politiekorps de geweldsincidenten opvolgt, met bijzondere aandacht voor de incidenten waarbij politiemensen slachtoffer werden van geweld, maakt een parallel met het nationale voetbalelftal, de Rode Duivels. Zowel de trainer als de spelers zijn gemotiveerd voor het spel. Ze trainen met volle goesting om een ‘geplande’ en vrijwillige wedstrijd/confrontatie aan te gaan. De trainer kan de wedstrijd zeer goed voorbereiden en de tegenstander vrij grondig proactief analyseren.

Dit allemaal in tegenstelling tot het onderwerp ‘geweld door en tegen politie’.

Onvoorspelbaarheid is een (dagelijkse) factor bij het politieoptreden. Het is een moeilijker te trainen/motiveren groep en een complexe taak voor de politietrainer. De impact van en de verantwoordelijkheid voor (negatieve) tussenkomsten is ook groot. Er kunnen incidenten gebeuren die strafrechtelijke of tuchtmaatregelen als gevolg kunnen hebben.

1. Wat is een pistool?

Een pistool is een handvuurwapen om constant gedragen te worden en af en toe gehanteerd te worden, ‘a *weapon of opportunity*’. Het is aanwezig om te gebruiken in geval van nood, voor het geval dat.

Een gewapend conflict moet koste wat het kost vermeden worden. Geweld zou enkel gebruikt moeten worden als er echt geen andere oplossing is. En dan is er maar één oplossing: ‘winnen’!

Wayne Lapierre¹⁵³ stelt: “*The only thing that stops a bad guy with a gun, is a good guy with a gun.*” Klopt dit? Is het een goed idee om aan leerkrachten een pistool te geven om een bloedbad in een school te voorkomen? Zijn ze dapper? Zijn ze goed getraind? Neen. Zijn ze daarvoor opgeleid? Neen. Ze zouden moeten weten waarmee ze bezig zijn en kalm blijven. Het gezegde is meer volledig wanneer men stelt: “*It takes a good, wise, calm, well-trained and brave guy with a gun to stop a bad guy with a gun.*”

2. Specialist of generalist?

Als de politieambtenaar uit de huidige politieopleiding komt, is hij of zij een generalist; vergelijk het met een huisarts. Voor eender welke kwaal kan men beroep doen op de huisarts. De huisarts heeft nooit een scalpel in de hand.

¹⁵³ Amerikaanse wapenrechtenlobbyist en vicevoorzitter van de *National Rifle Association* (NRA).

Een specialist/chirurg, aan de andere kant, is dagelijks belast met het gebruik van zijn scalpel. Maar huisartsen dienen toch een scalpel te hebben voor het geval dat er iets zou gebeuren, zelfs als de kans dat ze die scalpel moeten gebruiken bijna onbestaande is.

Er zijn taken bij de politie waar de nood aan een pistool bijna onbestaande is. Er dienen keuzes gemaakt te worden over welke richting we willen opgaan met de politie van de toekomst: willen we specialisten of generalisten? Moeten de politiemedewerkers te allen tijde gewapend zijn of niet? Stoort het? Hebben we daar veel problemen mee?

Een generalist moet gewapend zijn, altijd en overal, maar hij moet ook gewapend zijn met de-escalerende communicatievaardigheden. Een specialist, zoals een lid van het *Disaster Victim Identification*-team (DVI), moet niet noodzakelijk gewapend zijn of juist wel (bv. een scherpschutter van de Speciale Eenheden is een gewapende specialist).

Het verschil voor het publiek tussen gewapend en ongewapend moet heel duidelijk zijn. We moeten heel duidelijk het onderscheid maken tussen mensen die een wapen nodig hebben of niet. Aangepaste training en opvolging zijn hierbij van cruciaal belang.

3.2.4. Visie van een externe partner – Defensie

Een kolonel van Defensie duidt de opleiding, de voorbereiding op het gebruik van geweld en de verschillende technieken van Defensie met een bijzondere blik op *Operation Vigilant Guardian* (OVG), waarbij een groot aantal militairen ter ondersteuning van de Federale Politie in de Belgische straten patrouilleerden.

Defensie past een **modulaire aanpak in drie trappen** toe om zeer diverse opdrachten in een snel veranderende wereld/maatschappij tot een goed einde te brengen:

- Na de rekrutering is er een identieke minimale opleiding (*'Basic Qualified'*);
- Hierna volgt een opleiding/training per specifieke functie (*'Combat Ready'*);
- Operatoren worden nadien klaargestoomd voor specifieke opdrachten via *'pre-deployment training'* (*'Mission Ready'*).

Het algemeen idee blijft om opeenvolgende opleidingsmodules te hebben om permanent gekwalificeerde mensen te hebben, in het algemeen en meer specifiek in het geval van een inzetgebied/-domein.

De vertegenwoordiger van Defensie lichtte ook het wettelijk en legitiem kader toe van het gebruik van dwang en geweld.

3.2.5. Studie van het gebruik van geweld door de politie

Tijdens het opleidingstraject van kandidaten voor de graad van hoofdcommissaris van politie dienen de zgn. 'directiebrevetters' in kleine groepen aan een complexe taak te werken. Zo werd zowel aan een groep van Franstalige als aan een groep van Nederlandstalige kandidaten gevraagd om een studie uit te voeren over het gebruik van geweld door de politie. Het resultaat van de Franstalige groep werd toegelicht op de reflectiedag.

Vanuit de ervaren obstakels en vaststellingen, zoals bijvoorbeeld het ontbreken van relevante en verhelderende statistische gegevens, formuleren zij **11 mogelijke werven voor de politie**.

1. **Beeldtechnologie:** versterken van het gebruik van beeldtechnologie voor het de-escaleren van politie-interventies en het opnieuw in evenwicht brengen van de betrokken krachten. Toch worden de voordelen van deze technologieën niet unaniem en wetenschappelijk erkend;
2. **Opleiding:** de opleiding aanpassen aan de behoeften van het terrein: het intermenselijke aspect van de betrekkingen benadrukken, de ontwikkeling van specifieke modules voor bepaalde functies bevorderen;
3. **Cultuur:** gebaseerd op een gemeenschappelijke filosofie en waarden. Bevestig de integriteit van de politieagent als een absolute waarde. Heb een coachende houding en veerkracht;
4. **Interne controle:** nadruk op de verantwoordingsplicht van het personeel;
5. **Cijfers:** een cijfermatige benadering van de verschijnselen; een inspanning leveren om cijfers te verzamelen en een communicatiecampagne opzetten waarin het gebruik van deze cijfers wordt uitgelegd;
6. **Organisatieverandering:** de werknemer moet centraal staan om de factoren die leiden tot het ontstaan van politiegeweld te verminderen;
7. **Aanwervingsbeleid:** werven in aantallen en opleiden in kwaliteit;
8. **Triple/multihelix-benadering:** de verwachtingen en beperkingen van elke persoon kennen en innovatieve oplossingen en bijbehorende opleidingen ontwikkelen;

9. **Communicatie:** geweldafbouwende en verbindende communicatie stimuleren;
10. **Juridisch kader:** het juridisch kader hoeft niet te worden herzien. Het is een illusie om een lijst op te stellen van gedragingen die als legitiem of onevenredig gebruik van dwang of geweld worden aangemerkt;
11. **De-escalatie:** dit is een transversaal element van alle bovenstaande pistes.

3.2.6. Panelgesprek

Tijdens het panelgesprek komen er meerdere interpellaties aan bod over het gebrek aan adequate training, het gevoel van straffeloosheid en de complexiteit van de procedures wanneer men slachtoffers is van geweld tegen de politie.

Er wordt verwezen naar stress en angst bij het gebruik van politiegeweld ten gevolge van randfactoren, zoals angst voor de gevolgen, verkeerde perceptie van de burger, focus van de interne en externe controlediensten, ...).

Wel of niet gewapend? De volgende uitspraak van één van de deelnemers spreekt voor zich en werd algemeen bijgetreden door de andere deelnemers: *“I’d rather have it and not need it than need it and not have it”*

Het panelgesprek vertoonde zeer grote overeenkomsten met de outcome van de gesprekstafels.

4. Pistes voor de toekomst

Het hoofddoel van de stuurgroep was het verzamelen van ideeën en inzichten van een zeer ruime groep partners met het oog op het detecteren van veelvoorkomende pijn-/verbeterpunten, maar zeker ook over de onderwerpen die wel positief zijn/evolueren. Het lijkt de stuurgroep immers ook een goede aanbeveling om nuttige initiatieven en voortuitgangen in de verft te zetten zodat ze versterkt kunnen worden en zeker niet verwaarloosd worden in een toekomstige organisatie.

We bepalen aan de hand van **vijf kerngedachten**, een soort ‘*Big Five*’, waarbij we telkens twee pistes voor de toekomst formuleren.

4.1. Meer uniform in uniform

Bij de rondetafelgesprekken kwam veelvuldig de mening naar boven dat zowel het huidige uniform als de diversiteit in dracht (met hoofdeksel of zonder, ...) en verschillende types (kleuren, petjes, fleeces, ...) het respect en gezag niet ten goede komen.

Tegelijkertijd is er geen globale uniformiteit in de basisgeweldmiddelen. Het werken met normenboeken om de lokale autonomie of specificiteit van de functie te respecteren is een nobele insteek, maar dit resulteert op het terrein in verschillende bewapening en middelen die rechtstreeks verbonden zijn aan geweldbeheersing (ballistische schilden en helmen, accessoires op het wapen en aan de gordel, ...). Al geruime tijd is de visie van het Strategisch platform voor de geweldbeheersing (SPS)¹⁵⁴ dat het koninklijk besluit op de politiebewapening ruimer dan 'bewapening' zou moeten gaan.

1. *Eerste piste: uniformiteit in basisuitrusting en individuele bewapening door het 'Flik-met-sleutel-op-de-deur-principe*'*

(*) Je volledige basisuitrusting wordt door de federale overheid aan het begin van de loopbaan voorzien en volgt je gedurende je volledige carrière – uitgezonderd evoluties in die bewapening en vervanging(en).

2. *Tweede piste: het aspect 'uitstraling' van het uniform moet een prioritair criterium/aandachtspunt zijn binnen de huidige werkgroep die het uniform momenteel onder de loep neemt.*

4.2. Eenvormigheid en medeburgerschap

Een weerstand opbouwen tegen de ogenschijnlijk toenemende polarisatie en een noodzakelijke evolutie naar legitieme interventietechnieken kan het makkelijkst gestimuleerd worden via de sleutelpersonen binnen de geweldbeheersing, namelijk de instructeurs 'Geweldbeheersing'. De inhoud van de politiefunctie is zo divers en het belang van de ervaringsoverdracht en praktijkgericht trainen ('*train the way you operate, operate the way you train*') zijn argumenten tegen één centraal opleidings-/trainingspunt geweldbeheersing voor alle politieambtenaren. Voor de functionele opleiding tot instructeur is

¹⁵⁴ Strategisch platform/*Plateforme stratégique* (SPS): adviesorgaan ten behoeve van het coördinatiecomité van de Geïntegreerde Politie (CCGPI) samengesteld uit vier vertegenwoordigers van de Lokale Politie en vier vertegenwoordigers van de Federale Politie.

hier wel iets over te zeggen. Eén *uniek opleidingspunt* voor de instructeurs 'Geweldbeheersing' zodat iedere trainer/opleider dezelfde doctrine van legitimiteit en medeburgerschap meekrijgt is noodzakelijk om op dit vlak snel en efficiënt te evolueren en te harmoniseren.

3. *Derde piste: opleiding instructeurs 'Geweldbeheersing' door één actor.*
4. *Vierde piste: verderzetten van de ingeslagen weg naar de aspecten 'Handelingskader', preventie tegen etnisch profileren, dilemmatraining, enz.*

4.3. Spreek zacht maar draag een grote stok

Het lijkt een feit dat wanneer je niet proactief je verdediging, zowel in middelen als mentaliteit, voorbereidt, je snel overweldigd wordt. Het was een uitspraak van Theodore Roosevelt in het kader van het stimuleren van democratische waarden in binnen- en buitenland als president van de Verenigde Staten: ***“speak softly and carry a big stick; you will go far”***. Het ontbreekt vandaag aan specifieke de-escalerende en/of verbindende communicatietechnieken in het kader van geweldbeheersing. Deze bestaan bij politiediensten in het buitenland en kunnen ogenschijnlijk snel worden ontwikkeld maar de inbedding en culturele evolutie zullen wel wat tijd in beslag nemen.

Het tweede onderdeel van deze titel is de 'grote' stok. We moeten constant zoeken en kijken naar adequate middelen voor het gebruik van dwang die efficiënt en effectief zijn voor het beoogde doel. Het proefproject rond de integratie van *Conducted Energy Weapons* (type taser) is hier een voorbeeld van. Ook kunnen we hopelijk op korte termijn een (elektrisch) voertuig digitaal tot stoppen brengen in plaats van het 'klem te rijden' of door een 'road-block' te gebruiken. Maar men moet ook altijd waakzaam zijn voor de fundamentele rechten en vrijheden, want het *jammen* (digitaal blokkeren) van het internet op de plaats van een manifestatie zodat er geen uploads naar sociale media kunnen zijn, lijkt onschuldiger dan het eigenlijk is.

De overgrote meerderheid van de deelnemers aan het reflectieproces op de verschillende events is overtuigd dat we toch wel een goede spreekwoordelijke 'stok' (achter de deur) nodig hebben om onze opdrachten en taken te kunnen uitvoeren.

5. *Vijfde piste: ontwikkeling van een specifieke module Communicatie binnen de basiscompetenties van de geweldbeheersing.*

6. *Zesde piste: verderzetten van innovatie en R&D naar technologische dwang-middelen vanuit een 'triple helix'-model.*

4.4. Weerbaarheid en 'fit to serve'

De meerderheid van collega's betrokken bij geweldincidenten zijn positief over onderlinge steun en interne besprekingen met collega's. We kunnen weerbaarheid testen bij aanvang van de loopbaan, maar dit blijft een evolutieve eigenschap die gaandeweg kan versterken of afnemen. Het goede effect van debriefings en *defusings* is bekend in de literatuur, maar het ontbreekt aan systematiek binnen onze organisatie. Soms omdat er te veel aandacht/focus gaat naar de arbeidstijd en financiën; vaak door tijdsgedbrek en andere prioriteitstellingen (wettelijke termijnen, dringende administratie, aanverwante taken, ...). Het kan volgens ons niet moeilijk zijn om dergelijke goede praktijken gestructureerd in checklists in te bouwen.

Gezondheid en weerbaarheid zijn met elkaar verbonden. 'Een gezonde geest in een gezond lichaam' is een zeer oud gezegde. De politieorganisatie heeft hiervoor positieve hefbomen gecreëerd, maar tijdens het overleg waren verschillende mensen kritisch over de outcome. De bestaande sporters zouden gewoon hun attitude verderzetten, maar zonder positieve stimulans/meetings zouden de toegekende diensturen (max 40 uren) niet altijd efficiënt benut worden door nieuwe 'sporters'. Verschillende creatieve en ludieke voorstellen kregen veel bijval van de toehoorders, zoals bijvoorbeeld een vrijwillige deelname aan een meeting waarvan de resultaten in tijdskrediet en/of vergoeding (a ratio van de 40 uren) zouden terugvloeien. De loutere deelname aan de meeting zou al recht kunnen geven op 50 % van het quota, aanvullend verhoogd met een prestatiepercentage.

7. *Zevende piste: weerbaarheidstraining (zowel op individueel als op teamniveau) en debriefings bij geweldincidenten door en tegen politie structureel inbouwen.*
8. *Achtste piste: efficiëntie van het goede initiatief van de GPI 37ter - sportstimulatie - verhogen.*

4.5. Een lerende, evolverende organisatie

Het ontbreken van coherent cijfermateriaal en de ongestructureerde analyse en/of RETEX (**RE**Turn of **EX**perience) komt in alle analyses en onderzoeken

terug. Het ontwikkelen van trainingsprogramma's staat in de GPI 48 omschreven als één van de opdrachten van het pedagogisch comité.¹⁵⁵ De aandachtspunten en tendensen worden op verschillende manieren en ongestructureerd in het netwerk verdeeld. Dit punt moet door de nieuwe – vanaf 2023 – dienst 'Opleidingsmanagement' prioritair worden aangepakt.

Het is een algemene vaststelling dat het politieberoep extra divers is, maar dat ook de snelheid van maatschappelijke evoluties immens is. Hierdoor is het creëren van een generiek profiel bijna utopisch en is er al een verschil in realiteit tussen het begin en het einde van een (lange of toekomstig verlengde) politieopleiding. De visie op een meer 'modulair' beleid inzake vorming/training/opleiding was er al, maar zogenaamde 'mission readiness'-modules, naar de goede praktijk van de partner Defensie (cf. supra), lijkt een nuttige meerwaarde en een analyse in een politiecontext waardig. Vanuit basiscompetenties die aangevuld worden met specifieke modules afgestemd op de behoeften van de functie waar men terechtkomt, bestaan er ook modules die enkel geactiveerd worden kort voor een tijdelijke, specifieke opdracht. Bij een plotse tijdelijke toename van bedreigingen en geweldplegingen in het drugsmilieu, kan men bijvoorbeeld via een krachtige module de beveiligingsprincipes en patrouillemodi instrueren in plaats van deze aan iedereen mee te geven tijdens een basisopleiding. Het kan immers jaren duren vooraleer een collega met een dergelijke opdracht/missie belast wordt, met verlies van kennis als gevolg.

9. *Negende piste: een meer concrete return van de meldingen van geweldincidenten in de vorm van regelmatige rapporten en een jaarlijkse verplichte trainingsmodule.*
10. *Tiende piste: doorzetten van de visie op modulariteit in de opleidingen 'Geweldbeheersing' in functie van de loopbaanperspectieven van de politie-medewerkers, met als bijkomende toevoeging extra modules in het kader van 'mission readiness'.*
11. *Elfde piste: de ontwikkeling van een duidelijk en vernieuwd referentiekader voor alle politiefunctionarissen van de Geïntegreerde Politie over de beheersing van geweld/dwang/kracht.*

¹⁵⁵ Pedagogisch comité: de ontwikkeling- en validatiestructuur voor opleidingsdossiers en procedures die bepaald staat in de GPI 48. Vandaag is dit geformaliseerd in een technisch (technisch comité Geweldbeheersing, ad hoc werkgroepen of praktijkgemeenschappen), tactisch (kernteam) en strategisch niveau (Strategisch Platform).

Dit impliceert de herziening en actualisering van alle relevante richtlijnen/voorschriften (uitrusting, opleiding, ...), met bijzondere nadruk op de controle op de verwerving en het gebruik van de gepaste middelen. Ook is het aangewezen te investeren in meer trainingsfaciliteiten die goed verdeeld zijn over het Belgisch grondgebied.

5. Slotwoord

Een professioneel gewapende politie kan zowel letterlijk als figuurlijk benaderd worden wanneer het aankomt op geweld tegen en dwang door politie. In het kader van die eerste benadering is een grote meerderheid voorstander van een gewapende politie. Minimaal met een handvuurwapen als reactief gewelddmiddel bij levensgevaarlijke situaties; tevens aangevuld met 'less lethal' middelen, van de klassieke wapenstok tot hoogtechnologische en innovatieve tools. Maar alles begint bij het besef en de visie dat 'communicatie' ons meest primaire wapen kan en moet zijn/worden. De vraag naar specifieke geweldloze en -afbouwende communicatietechnieken klinkt steeds luider.

Ook weerbaarheidstraining, meer daadkracht en duidelijkheid bij partners die de juridische afhandeling voor hun rekening nemen en een permanente innovatieve evolutie naar technologieën die de toepassing van dwang efficiënter kunnen maken, zijn van belang. Dit laatste evenwel steeds met een waakzaam oog op de democratische waarden en normen.

Een professionele gewapende politie benader je dus vanuit drie assen. Minimaal **gewapend met een handvuurwapen**, beter **gewapend met specifieke communicatieve vaardigheden** en **mentaal gewapend** door psychosociaal fit te zijn en gesteund te worden door de overheden.

Voor deze drie benaderingen moet er een goede opleiding, training en een permanente aandacht/evaluatie zijn.

Het welzijn van het personeel in relatie tot de maatschappelijke realiteit¹⁵⁶

1. Inleiding

Zoals iedere werkgever in België, zijn de werkgevers en de hiërarchie van de Geïntegreerde Politie (GPI) verantwoordelijk voor het welzijn van hun werknemers op het werk. Dit welzijnsbeleid moet op papier gezet worden en voldoen aan de Welzijnswet van 1996 en aan de Codex over het welzijn op het Werk.

De GPI heeft hetzelfde statuut voor de werknemers, dezelfde regels, maar de politie is ook 'geïntegreerd' door bepaalde processen zoals het gemeenschappelijk beheer van bepaalde ICT-programma's, de gecentraliseerde aanwerving van personeel, de opleidingen en het beheer van de werkingsmiddelen.

Binnen de GPI wordt het welzijnsbeleid echter door iedere werkgever op zelfstandige wijze bepaald, ondanks dezelfde wettelijke basis en nagenoeg dezelfde taken en opdrachten. Er is dus geen gemeenschappelijk beleid voor de GPI rond welzijn op het werk, wat zeer frequent aanleiding geeft tot discussies en spanningen tussen de vakorganisaties en de overheid.

Ook discussies met betrekking tot de bevoegdheid van de preventieadviseurs en/of van de directeur van de interne dienst voor preventie en bescherming van de Federale Politie (CGWB) die aan alle hogere overlegcomités deelneemt, maar geen advies kan geven over aspecten van de lokale politiezones, scheppen nogal eens problemen. Dit is met name het geval wanneer een aspect dat nationaal moet worden aangepakt, lokaal wordt gestart. De plaatselijke syndicale organisaties kunnen hun advies geven op deze veranderingen (bv. van arbeidsmiddelen), maar zodra het een zone-overschrijdend project betreft,

¹⁵⁶ Robert Thys, directeur Interne dienst voor preventie en bescherming van de Federale Politie (CGWB). Met de steun van de dienst Beleidsondersteuning van het commissariaat-generaal.

dient het hoog overlegcomité (HOC), als nationaal overlegorgaan, ingeschakeld te worden.

Met het oog op de uitvoering van zijn taak/verantwoordelijkheid worden de werkgever 'Federale Politie' en de werkgever van elke 'lokale politiezone' (korpsschef) bijgestaan door een interne preventieadviseur van een interne preventiedienst. De samenstelling van deze dienst is afhankelijk van het aantal werknemers en de keuzes die de werkgever maakt op het vlak van bv. arbeidsgeneeskunde en/of psychosociale aspecten op het werk. Wanneer niet alle competenties in huis zijn, moet deze interne preventiedienst beroep doen op een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk (EDPBW). Bij sommige lokale politiezones wordt ook beroep gedaan op een zgn. 'intercommunale', waarbij dan een gemeenschappelijke interne dienst voor preventie en bescherming op het werk wordt opgericht. Bijkomend doet de werkgever dan nog een beroep op een EDPBW voor de andere disciplines binnen de Welzijnswet zoals arbeidsgeneeskunde, psychosociale aspecten op het werk.

Tijdens de COVID-crisis heeft de GPI gekozen voor een gemeenschappelijk, uniform en gecoördineerd beheer van de crisis en de verschillende problemen die deze met zich meebracht, waaronder welzijn op het werk. Daartoe werd de CGWB geïntegreerd in de Taskforce GPI die werd opgericht voor het beheer van de COVID-crisis en brachten ze 'nationale' adviezen uit aan alle GPI-werkgevers.

Op basis van deze positieve ervaring heeft CGWB, die in het kader van de SEGPOL het thema 'Het welzijn van de personeelsleden vanuit het oogpunt van de maatschappelijke realiteit' onderzocht, het idee voorgelegd van de oprichting van een gemeenschappelijke interne preventiedienst voor de GPI.

De ideeën en standpunten opgenomen in dit rapport zijn die van de deelnemers aan de besprekingen over dit thema. Ze zijn echter niet gevalideerd door het directiecomité van de Federale Politie.

2. Methodologie

Om zicht te krijgen op de behoeften en uitdagingen van de oprichting van een gemeenschappelijke interne dienst voor preventie en bescherming op het werk bij de GPI, werden verschillende stappen ondernomen, met name:

1. het organiseren van een **brainstorming** om na te gaan of er een draagvlak bestaat voor de oprichting van een gemeenschappelijk interne dienst voor preventie en bescherming op het werk voor de GPI en, indien ja, welke hiervoor de randvoorwaarden zijn;
2. het **verzamelen van informatie** bij verschillende partners: de arbeidsinspectie om de wettelijke kant toe te lichten, de verschillende vakorganisaties als betrokken partij binnen de huidige context van de verschillende overlegorganen, de Algemene Inspectie van de Federale Politie en van de Lokale Politie (AIG), de gemeenschappelijke interne preventiedienst van de Vlaamse Gemeenschap om hun organisatie en werking toe te lichten, de korpschefs als verantwoordelijke welzijn op het werk en de Vaste Commissie van de Lokale Politie (VCLP) als overkoepelend orgaan;
3. het uitsturen van een **bevraging** naar de korpschefs van de Lokale Politie naar hun kennis, hoe ze verantwoordelijkheid voor welzijn op het werk opvatten, de samenstelling van de interne preventiedienst, de samenwerking met een intercommunale of met een externe preventiedienst;
4. de organisatie van een **themadag** waarop de volgende punten werden voorgelegd: *‘Wat is de toegevoegde waarde van een uniform beleid inzake welzijn op het werk voor de hele GPI?’ ‘Kan dit worden ondersteund door een gemeenschappelijke interne dienst voor preventie en bescherming voor de GPI in 2030?’ ‘Heeft een gemeenschappelijke interne preventiedienst een nut?’ ‘Wat zouden de sterke punten van een dergelijke dienst zijn, maar ook wat zouden de zwakke punten zijn?’ ‘Hoe kan het georganiseerd worden?’ ‘Hoe zou het gefinancierd worden?’ En ten slotte, ‘Waar moet deze dienst worden ondergebracht binnen de GPI-structuur?’*

3. Kern van de besprekingen

3.1. Themadag

Tijdens de themadag verduidelijkte de vertegenwoordiger van de AIG de organisatie van de huidige werking van de verschillende politiediensten, en hij nam als stelling dat er duidelijk nood is aan een gemeenschappelijk beleid. Hij besprak enkele aspecten met betrekking tot de historiek inzake de deelname en de adviezen die CGWB geeft aan het HOC en verwees naar de rol van de interne preventiedienst van de Federale Politie tijdens de sanitaire crisis. De vertegenwoordiger wees erop dat een gemeenschappelijk beleid ook een analyse vraagt van de financiële middelen die momenteel besteed worden aan de samenwerking met externe diensten.

Nadien volgde een uiteenzetting van de Vlaamse overheid inzake de werking binnen de Vlaamse Gemeenschap en de samenwerking met een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. De principiële beslissing tot de oprichting van een gemeenschappelijke interne dienst werd immers reeds in 2003 genomen omwille van efficiëntieoverwegingen. Het heeft tot 2006 geduurd tot de oprichting een feit was. In 2017 was er de formele erkenning door de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO). Een criterium voor deze gemeenschappelijke dienst van één preventieadviseur per 1000 medewerkers wordt gehanteerd en er zijn contactpersonen in de verschillende directies. Tot slot werden de uitdagingen aangegeven die gerelateerd zijn aan de samenwerking met de externe preventiedienst, in het kader van arbeidsgeneeskunde.

De directeur CGWB gaf een overzicht van de mogelijkheid tot oprichting van een gemeenschappelijke interne dienst voor preventie en bescherming op het werk. Er werd gekeken naar de samenwerking die er reeds op lokaal niveau of federaal niveau gebeurt vanuit de interne preventiedienst van de Federale politie en naar de inhoud van de intranetsite 'Welzijn op het werk voor de GPI', de nieuwsbrieven 'Welzijn GPI' en 'Prevention News', alsook het intern Yammerkanaal 'Prevention'. Tot slot gaf de directeur zijn visie op de beperkingen en belemmeringen van het huidige systeem, alsook de mogelijke financiële impact van een gemeenschappelijke dienst. De volgende elementen werden aangegeven:

- Het doel is de samenwerking, de kennis en de vaardigheden op het gebied van welzijn op het werk te verbeteren en te vergroten om aan alle mede-

werkers, preventieadviseurs, de hiërarchie en de individuele werkgevers een degelijke ondersteuning te kunnen geven;

- De oprichting van een gemeenschappelijke interne preventiedienst kan voor kostenbesparing zorgen, de onafhankelijkheid van de preventieadviseur ten overstaan van de werkgever en werknemers garanderen, mogelijke voordelen bieden bij het uniform toepassen van alle preventieadviezen over alle werkgevers heen en volgens hem zou het ook een versterking van preventieadviseurs van kleine zones kunnen betekenen;
- Eenvormige methodieken, zoals voor risicoanalyses of onderzoek naar arbeidsongevallen, de opmaak van een globaal preventieplan of jaarlijks actieplan, zouden een meer uniforme benadering van de welzijnsmaterie kunnen verbeteren;
- De oprichting van een gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk wordt mogelijk gemaakt door de Codex over het welzijn op het werk (Boek II. – Organisatorische structuren en sociaal overleg, Titel 2 – De gemeenschappelijke interne dienst voor preventie en bescherming op het werk);
- De plaats van de gemeenschappelijke preventiedienst voor de GPI dient verder onderzocht te worden, aangezien deze niet kan afhangen van een werkgever. De preventiedienst is niet meer intern de organisatie, hoewel een link naar een contactpersoon of dienst binnen de organisatie gegarandeerd moet worden. Hoe dit exact georganiseerd dient te worden en binnen welke structuur, vraagt verdere analyse.

3.2. Vaststellingen op basis van de verschillende besprekingen en informatieverzamelingen

Voor de vertegenwoordigers van de VCLP is er op dit ogenblik nog geen draagvlak voor een structurele inbedding op niveau van de GPI, ondanks het feit dat, verwijzend naar de sanitaire crisis, bepaalde adviezen van CGWB per definitie ook van toepassing zijn op de GPI.

Zonder een officieel standpunt in te nemen, zijn de eerste signalen van de vakorganisaties dat zij op zich niet tegen het idee van een gemeenschappelijke dienst zijn, op voorwaarde dat dit geen inperking zou zijn van de mandaten in de lokale basisoverlegcomités, waar een goede vertegenwoordiging van de werknemers gegarandeerd moet blijven.

Uit de verzamelde informatie werden volgende elementen naar voren geschoven door de verschillende respondenten:

1. *Sterktes van een gemeenschappelijke preventiedienst:*

- Daadkracht bij ernstige, grote dossiers. Voor een kleine lokale politiezone met een preventieadviseur niveau 3 is er plots een grotere ondersteuning mogelijk.
- Gamma aan gestandaardiseerde documenten, adviezen, risicoanalyses, ...
- Uniforme adviezen voor collectieve en persoonlijke beschermingsmiddelen, arbeidsmiddelen, ...
- Mogelijke integratie van kleine zones in het welzijnsbeleid, aankoopbeleid, opleidingen, ...
- Meer samenwerking tussen preventiediensten.
- Snelheid bij grote (inter)nationale fenomenen (terreur, sanitaire crisis, ...).

2. *Zwaktes van een gemeenschappelijke preventiedienst:*

- Verplichting.
- Beperking van de snelheid in handelen en van de flexibiliteit.
- Eigen accenten verdwijnen, hoewel de eigen cultuur, leiderschap (en kennis ervan) een essentieel onderdeel is voor een goed advies (zeker inzake psychosociale aspecten).
- Eigenheid van lokale zones, korpschef, preventieadviseur verdwijnt indien je opgaat in de GPI.
- Gebrek aan kennis en kracht van lokale afgevaardigde.
- Samenwerking en accenten met lokale overheid (burgemeesters).
- De sterktes van lokale initiatieven (of van lokale preventiediensten) vallen weg.
- Lokale samenwerking met vakbonden vs. HOC.

3. *Opportunities:*

- Opleiding, investeringen in lokale preventieadviseurs.
- Grote gemeenschappelijke projecten.
- Invloed op nationale fenomenen bv. agressie.
- Het initiatief op zich of in combinatie met andere grote herstructureeringen.
- Een sterke gemeenschappelijke preventiedienst belet niet dat lokale welzijnsinitiatieven verder gestimuleerd moeten worden.

- Een gemeenschappelijk welzijnsbeleid kan niet zonder een herstructurering van de opleidingen en aanwervingen voor de GPI. Het welzijnsbeleid is integraal onderdeel van de selectie en opleiding van nieuwe politieambtenaren op elk niveau.

4. Bedreigingen:

- De versterking van de lokale onafhankelijkheid heeft ook risico's: het verplichten van een gemeenschappelijk advies kan misschien leiden tot conflict met de beleidsverantwoordelijke.
- Kwaliteit preventieadviseurs gemeenschappelijke dienst.

Conclusies die getrokken kunnen worden:

- De preventieadviseur maakt niet steeds deel uit van de organisatie wanneer men aansluit bij de preventiedienst van een intercommunale. Dit is geen oordeel over het geleverde werk van de preventieadviseurs.
- Het gebrek aan attractiviteit van de functie van preventieadviseur (in alle disciplines) binnen de GPI wordt vastgesteld. Mogelijke redenen zijn het gebrek aan uniformiteit en druk van de hiërarchie op de werking van de preventieadviseur.
- Er is een gebrek aan arbeidsartsen binnen de geledingen van de interne preventiediensten, aangezien de verloning niet voldoende concurrentieel is met andere sectoren.
- Er werd gewezen op de negatieve connotatie van een 'federale' preventiedienst in Brussel. Op lokaal vlak kan er soms wat meer bekomen worden in de comités dan in Brussel.

4. Pistes voor de toekomst en slotwoord

Er werd vastgesteld dat er vandaag geen draagvlak is voor de oprichting van een gemeenschappelijke interne preventiedienst voor de GPI.

Er wordt echter niet betwist dat er aspecten zijn die voor verbetering vatbaar zijn. Zo kan ingezet worden op het ondersteunen van samenwerking tussen de verschillende preventieadviseurs.

Het gebrek aan draagvlak is een signaal om op andere manieren te zoeken naar het blijvend garanderen van het welzijn van medewerkers en naar het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden/synergieën om de coherentie van het welzijnsbeleid binnen de GPI te versterken, de expertise die er bestaat in alle

interne diensten te bundelen en uit te breiden, en de job van preventieadviseur, in welke discipline ook, aantrekkelijker te maken voor de specialisten die we nodig hebben in een veranderende politiewereld.

De financiële aspecten zouden ook moeten worden onderzocht, te meer omdat de huidige financiële middelen beter en efficiënter zouden moeten worden aangewend. Ze worden nu verdeeld over verschillende externe preventiediensten, met verschillende adviezen en daardoor ook een andere financiële impact.

THÈME / THEMATIEK

— 2 —

La place de la Police Fédérale
dans le paysage policier
et dans la chaîne de sécurité

De plaats van de Federale Politie
in het politielandschap
en in de veiligheidsketen

CHAPITRE 1

Redéfinition de l'offre d'appui opérationnel spécialisé de la Police Fédérale¹⁵⁷

1. Introduction

En application de l'article 3 de la loi sur la Police Intégrée¹⁵⁸, la Police Fédérale assure sur l'ensemble du territoire, dans le respect des principes de spécialité et de subsidiarité, les missions spécialisées et supralocales de police administrative et judiciaire. L'appui spécialisé est donc une tâche-clé – si pas le *core business* – de la Police Fédérale.

La disposition précitée date toutefois du 7 décembre 1998, date de publication des textes fondateurs du système de Police Intégrée, structurée à deux niveaux. Or, nous voilà plus de 20 ans plus tard et, aujourd'hui, en 2023, la question centrale est de savoir comment faire de la police de demain une organisation moderne et dynamique.

La portée du terme « spécialisé », non défini par le législateur de 1998, a, par essence, un caractère évolutif et est inévitablement influencée par l'évolution des techniques et technologies, ainsi que du paysage policier et des moyens à disposition des différents niveaux de police.

La définition de ce que l'on entend par appui spécialisé et, sur la base de cette définition, la redéfinition de l'offre de la Police Fédérale en matière d'appui spécialisé cadrent donc dans le thème « La place de la Police Fédérale dans le paysage policier et dans la chaîne sécuritaire » des États Généraux de la police (SEGPOL) organisés par la Police Fédérale.

¹⁵⁷ Benoit Van Houtte, directeur de la direction de la Sécurité Publique (DAS), Police Fédérale. Avec l'appui du service d'Appui à la politique du Commissariat général.

¹⁵⁸ Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux.

Les idées et les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des participants impliqués dans les discussions autour de cette thématique. Elles n'ont toutefois pas fait l'objet d'une validation par le Comité de Direction de la Police Fédérale.

2. Méthodologie

À l'occasion d'une journée d'étude organisée autour de quatre ateliers, un panel composé de membres des diverses composantes de la Police Fédérale et de membres de la Police Locale s'est penché sur les trois domaines suivants :

- la gestion de crise ;
- les nouvelles technologies ;
- la consolidation de l'appui existant.

3. Cœur des discussions

3.1. Aspects liminaires

Tout au long des débats, il a été frappant de constater l'absence de définition claire de concepts pourtant utilisés tous les jours, y compris dans des processus décisionnels majeurs. Si tout le monde s'accorde sur le fait que « la Police Fédérale doit se concentrer sur l'appui opérationnel et spécialisé », chacun a sa propre définition de chaque mot/terme : qu'est-ce que *l'appui* (à la différence du partenariat ou de la cocréation) ? Quand est-il *opérationnel* (le mécanicien qui fait voler l'hélicoptère, l'appui ICT, ...) ? Et quand est-il *spécialisé* (concept trop « binaire », nécessité de peser plusieurs critères pour définir cet aspect) ?

Les éléments suivants ressortent des discussions des différents groupes :

- la notion *d'appui* correspond à une mission légale de la Police Fédérale par laquelle elle déploie ses moyens au profit de ses bénéficiaires directs, à savoir les autorités et les zones de Police Locale. Pour ce qui ne relève pas de ces missions légales, la Police Fédérale peut développer des partenariats, des cocréations, basés sur une autre relation que celle de l'appui ;

- le terme *opérationnel* ne doit pas être vu que comme l'appui qui requiert des compétences policières (usage de la contrainte par exemple), mais doit être pris dans une acception plus large, qui inclut le déploiement des moyens qui permettent directement l'appui légal fourni (par exemple le camion qui transporte le bateau des unités spéciales...);
- la définition de ce qui relève de la *spécialisation* n'est pas établie de manière unanime au sein des participants aux discussions. Celle-ci fait appel à des notions d'expertise, d'expérience, de confidentialité nécessaire parfois. La spécialisation initiale n'exclut pas une évolution vers des compétences normales par la suite, quand le moyen, initialement réservé à des spécialistes, devient accessible (presque) à tous (décodage d'un smartphone, usage d'un drone, ...). La disponibilité des moyens concernés, la connaissance technique de leur utilisation et la possibilité concrète de les déployer rapidement semblent faire partie de cette notion de spécialisation. L'aspect spécialisé d'un appui donné peut également être lié à son coût ou à la rareté de son engagement.

Trois aspects périphériques au thème discuté ont été particulièrement présents dans les discussions de chaque groupe et pour chacun des trois domaines de discussion. Ces thèmes ont été d'une telle importance dans les débats qu'ils méritent d'être soulignés :

- géométrie variable des zones de police : la disparité de taille entre les zones de police du pays est vue par la grande majorité des participants comme une difficulté structurelle. Elle induit en effet des demandes totalement disparates et empêche le déploiement d'une offre de service uniforme/cohérente de la Police Fédérale vers les zones de police. À cet égard, il est souvent référé à la fusion des zones de police comme piste de solution ;
- il semble également que la grande autonomie des zones de police, liée à l'absence de normes de standardisation, ait induit avec le temps un manque de possibilité d'interagir. En effet, les moyens acquis au niveau local ne sont pas nécessairement compatibles entre eux et ne permettent parfois plus une collaboration efficace ;
- le cloisonnement opérationnel (composante judiciaire vs composante de police administrative, multiplicité des directions de police administrative, ...) et décisionnel (en matière budgétaire et stratégique) est vu par une grande majorité des participants comme nuisant fortement à la qualité de l'appui.

3.2. Thème 1 : gestion de crise

3.2.1. Définition et paramètres décisionnels

Il a paru utile de définir la notion de crise, à distinguer notamment de celle de catastrophe. Il semble exister un consensus entre les participants sur les paramètres qui doivent être pris en compte pour développer cette définition :

- caractère exceptionnel : le caractère exceptionnel de la crise consiste dans l'ampleur et le type de moyens humains, techniques et logistiques qui doivent être déployés ;
- caractère inopiné : le caractère inopiné d'une crise implique que la montée en puissance du déploiement de moyens doit être prévue dans des plans d'urgence policiers complémentaires aux directives relatives à la planification d'urgence ;
- aspect multiforme : tant les crises de type climatique qu'accidentel voire terroriste peuvent survenir. La situation géographique (notamment le déploiement policier local) modifie également profondément les moyens à déployer. Des scénarios différents doivent être préparés ;
- déploiement rapide mais gestion dans la durée : deux volets de temporalité sont à considérer, à savoir d'une part le déploiement immédiat de moyens, et d'autre part la gestion de la période complète de la crise ;
- moyens spécialisés mais aussi appui logistique opérationnel : il existe plusieurs significations au terme « opérationnel ». En matière de crise, il existe une réelle confusion entre les disciplines, car déployer des moyens logistiques constitue une opération pour de nombreux partenaires. Il est donc capital de connaître les moyens respectifs (exemple : les moyens des unités spéciales (DSU) ne sont pas souvent déployés car pas dans le « cadre » identifié).

3.2.2. Points d'amélioration identifiés

Une gestion de crise efficace (et par conséquent l'appui que la Police Fédérale doit pouvoir fournir dans ces situations) nécessite une structuration claire des canaux de décision. Or, selon les participants, trop de canaux parallèles et de niveaux différents existent encore simultanément.

Cette gestion efficace nécessite également une meilleure connaissance des offres de service mutuelles (tant en interne police que vers les services partenaires). Il est remarquable qu'il existe une vraie solidarité policière en

situation de crise, mais cette solidarité spontanée serait parfois vue comme chaotique et l'organisation de son déploiement devrait relever d'une coordination fédérale.

La gestion de l'information initiale est fondamentale car elle va permettre le déploiement requis par la situation. À cet égard, il existe une grande disparité entre les modèles et les outils utilisés (petites zones, grandes zones, veille de nuit, ...) qui rend la définition d'un appui uniforme de la Police Fédérale en la matière très compliquée. Il ressort des discussions que le volet «*Real Time Intelligence*» (RTI) (incluant la veille des sources ouvertes mais aussi des sources policières) doit être considéré comme un appui fédéral souhaitable et être structuré en conséquence.

La gestion des collaborations possibles avec des partenaires externes (Protection Civile, Défense, sociétés privées) semble manquer également de structure et d'une cartographie des moyens respectifs aux yeux des intervenants. Là aussi, la Police Fédérale pourrait offrir un appui en complément des images locales existantes (moyens provinciaux, moyens fédéraux voire internationaux).

Les niveaux et organes de gestion policière sont souvent perçus comme peu clairs et trop cumulatifs (les responsabilités s'additionnent et donc se concurrencent, confusion entre direction et coordination, mauvaise implication des responsables de terrain spécialisés comme les voies de chemins de fer ou les autoroutes, conflit de compétence ou au moins zone grise au Fédéral entre responsabilités administratives et judiciaires, ...).

L'offre de formations/recyclages/*Field Training Exercises* (FTX) constitue un appui de la Police Fédérale et peut, d'après les intervenants, très certainement être améliorée, tant dans son volet qualitatif que dans la disponibilité des sessions de formations.

Les participants s'accordent à propos de la nécessité de systématiser les débriefings après une gestion de crise. Ces débriefings doivent être orientés vers une réflexion d'amélioration, là où ils sont trop souvent pollués par un souci de justification.

3.2.3. Pistes pour l'avenir

Quel appui (opérationnel spécialisé) la Police Fédérale doit-elle déployer en situation de crise ? Quelles sont les attentes ?

Hormis le déploiement de ses moyens opérationnels propres (moyens spéciaux, hélicoptères, drones, PC mobiles, personnel en renfort, etc.), il ressort des discussions menées et des besoins exprimés par les bénéficiaires que la Police Fédérale devrait investir beaucoup plus dans un rôle de soutien et de coordination, traduit par :

- la mise en place d'une structure policière de gestion de crise plus claire, définissant mieux les rôles de chacun en fonction des phases déclenchées ;
- la mise à disposition de cartographies tenues à jour des moyens policiers et non policiers existants, ainsi que des procédures (rapides) d'obtention de ces moyens ;
- la fixation de scénarios de mobilisation humaine organisant, d'une part, l'urgence et, d'autre part, la période complète de crise ;
- l'amélioration de l'expertise policière en gestion de crise par la mise en place d'un réseau d'experts plus formel et l'organisation de cycles de formations et d'entraînements adaptés.

3.3. Thème 2 : nouvelles technologies

3.3.1. Définition et paramètres décisionnels

Correspondant à un thème à la mode, les nouvelles technologies ont ceci de particulier qu'elles ne le restent parfois pas longtemps. La conséquence sur l'offre d'appui de la Police Fédérale en la matière est une quasi-impossibilité de performance, là où les délais d'acquisition de ces technologies à l'échelle de la Police Fédérale correspondent trop souvent à celui de leur dépassement...

Le degré de spécialisation en matière de (nouvelles) technologies est fonction de leur accessibilité, tant matérielle (identification et acquisition) qu'intellectuelle (acquisition des compétences nécessaires à leur utilisation).

3.3.2. Points d'amélioration identifiés

Il est indispensable de ne pas se tromper de motivation quant à l'acquisition de nouvelles technologies : certaines sont attirantes mais ne présentent pas de plus-value réelle pour les missions de police. L'acquisition de nouvelles

technologies ne doit pas être une finalité en soi mais doit viser l'amélioration du travail policier.

Les nouvelles technologies confrontent leurs acquéreurs au phénomène de leur normalisation progressive : il est constamment nécessaire de basculer du « nouveau » et du « spécialisé » vers le « normal accessible à tout un chacun ».

De nombreux observateurs avancent une indisponibilité de budgets suffisants pour investir dans les nouvelles technologies, là où d'autres font état d'un gaspillage de moyens par manque de cohésion ou encore d'une sous-utilisation des possibilités de financement alternatif (notamment les Fonds européens).

Tous les participants s'accordent pour estimer que les procédures d'acquisition au niveau Fédéral sont trop lourdes, empêchant ainsi trop souvent l'agilité indispensable en la matière.

En termes de compétences, il est souvent fait état d'un manque d'attractivité de la Police pour les profils requis par les nouvelles technologies.

3.3.3. Pistes pour l'avenir

- Selon les participants, il est nécessaire d'établir une stratégie en matière de nouvelles technologies ; à défaut on courra après toute nouveauté mais de manière inefficace. À cet égard, la création d'une cellule innovation au sein de la Police Fédérale peut constituer une première étape positive, si toutefois l'approche développée est elle-même innovante en permettant de vaincre les freins existants susmentionnés. Cette stratégie devra mettre en place une approche robuste et intelligente des nouvelles technologies, car ces dernières prennent de plus en plus de place dans l'exécution des missions de police. Elles constituent en quelque sorte un « nouveau monde » dans lequel la police doit être présente. Ce n'est donc plus un choix d'avenir, c'est une réalité déjà présente. Les coûts souvent assez élevés des nouvelles technologies requièrent non seulement de dégager les moyens budgétaires pour les acquérir et les maintenir à jour, mais posent également la question du choix de leur distribution dans l'organisation : certains moyens sont à considérer comme hautement spécialisés, d'autres nouvelles technologies doivent pouvoir équiper le personnel de terrain.

- Il existe en matière d'innovation un réel intérêt de réaliser un benchmarking interne à la police et externe, afin de (faire) connaître rapidement les initiatives prises à différents niveaux. Une cartographie des initiatives locales et fédérales est un must. Les maîtres-mots de ce domaine sont : cocréation et coordination, réseautage et consolidation du *know-how* parfois trop lié à des personnes.
- Le partage de ressources (*pooling & sharing*) est mis en avant par les intervenants comme piste à envisager.
- Le travail en régie avec des partenaires privés, dans le cadre de la conclusion de marchés publics, pourrait constituer une solution durable pour contrer la lourdeur des procédures d'achat de matériel par la Police Fédérale, les achats étant réalisés par des firmes privées en vue de se donner les moyens du service qu'elles fourniraient à la GPI.

3.4. Thème 3 : consolidation et amélioration de l'offre actuelle

3.4.1. Définition et paramètres décisionnels

Si le problème a déjà été relevé ci-dessus, c'est lors des discussions sur l'offre actuelle et les améliorations souhaitables que la grande disparité des attentes des zones de police a été identifiée par les participants comme un souci majeur, empêchant la Police Fédérale de se positionner de manière cohérente. Des paramètres multiples et très différents d'une zone à l'autre (taille de la zone, réalité socio-économique, budgets disponibles, environnement, ...) ont un impact sur les besoins exprimés et les attentes. Face parfois à une indisponibilité de moyens fédéraux, certaines zones de police ont elles-mêmes développé un savoir-faire et acquis des moyens spécialisés (qu'elles partagent le cas échéant en appui latéral, voire en appui vers la Police Fédérale).

En matière de procédure d'acquisition, la plus grande souplesse décisionnelle des zones de police est également une évidence aux yeux des intervenants.

3.4.2. Points d'amélioration

Sans remettre fondamentalement notre modèle policier en question, l'ensemble des participants en souligne le cloisonnement (interne à la Police

Fédérale et dans la relation Fédéral-Local) comme étant contreproductif car il morcelle les moyens et crée des concurrences plutôt que de la complémentarité.

Il est fait état d'une difficulté grandissante de pouvoir continuer à fournir l'ensemble des appuis demandés par les partenaires, alors que de nouvelles demandes et missions apparaissent sans que d'autres formes d'appui soient pour autant supprimées. Cette augmentation de la demande sans augmentation de moyens – ou pire, devant une diminution de moyens liée à des coupures budgétaires sévères – n'est pas tenable.

3.4.3. Pistes pour l'avenir

- Les différentes formes d'appui opérationnel spécialisé devraient faire l'objet d'une évaluation objective quant à leur rapport entre coûts de maintien/d'investissement et bénéfices, sans toutefois tomber dans le piège d'une approche trop commerciale, car il ne s'agit pas de rechercher une rentabilité au sens économique du terme.

Cette analyse devrait tenir compte de divers paramètres, à savoir :

- la mesure de l'impact d'un moyen ou de son absence dans l'offre d'appui sur la sécurité, ce point étant assez difficile à objectiver ;
 - l'analyse des demandes des clients, tant sur une base historique (fréquence d'engagement) que sur la base d'un questionnaire ;
 - la prospection des risques en fonction d'une évolution sociétale pas toujours prévisible.
- Cette analyse théorique de la qualité et du volume des appuis opérationnels spécialisés fournis et à fournir par la Police Fédérale serait utilement complétée par un cycle systématique d'évaluation (par le fournisseur et le bénéficiaire). La somme des avis recueillis permettrait d'alimenter correctement la réflexion d'amélioration continue (Plan-Do-Check-Act).
 - Certaines missions d'appui opérationnel spécialisé pourraient faire l'objet d'une réflexion en matière d'externalisation totale ou partielle (sécurité privée), mais il s'agit d'externaliser ou d'envisager un partenariat public-privé sur la base d'une analyse correcte et non d'une approche commerciale ou de prestige, ou de manque d'intérêt pour la mission considérée. Dans cette réflexion, il faut notamment tenir compte du caractère critique ou non de l'activité et éviter de créer des situations de monopole d'un partenaire privé dont on serait dépendant par la suite.

- Là où certaines missions relèvent à la fois de responsabilités liées à l'une des fonctionnalités de la Police Locale et de celles de l'appui fédéral, il convient parfois de distinguer appui et partenariat (cocréation sur base d'un cofinancement).
- Il y aurait lieu de déterminer une politique cohérente en matière d'appui gratuit et d'appui payant.
- De manière générale, un choix doit être fait quant à savoir si la Police Fédérale peut se contenter de développer une offre d'appui uniforme envers tous les partenaires locaux, ou si elle doit au contraire développer une offre personnalisée, tenant compte des spécificités locales. Ce choix impactera fortement le catalogue des produits proposés. Une demande claire est formulée par le partenaire local d'être impliqué dans la détermination des produits de ce catalogue, plutôt que de le voir déterminé par la seule Police Fédérale.
- Quelles que soient les options retenues, il serait hautement opportun de mieux faire connaître l'appui proposé, et ce via un catalogue de produits partagé et accessible (avec moteur de recherche global).

Les difficultés de moyens liées aux apprentissages et les recyclages pourraient être partiellement résolues par un recours plus systématique à une approche plus dynamique et moderne de l'enseignement (notamment par l'e-learning barémique obligatoire).

4. Pistes transversales

Le modèle retenu des trois thèmes distincts nous a incité à formuler des pistes par thème, auxquelles il restera utile de se référer si l'on veut améliorer la qualité de l'offre d'appui opérationnel spécialisé de la Police Fédérale.

Qu'il nous soit permis cependant, au risque de nous répéter, mais pour mieux souligner leur opportunité, de reprendre ci-après celles des pistes pour l'avenir précitées qui semblent particulièrement pertinentes en vertu de leur caractère transversal :

- Indépendamment des moyens financiers plus ou moins disponibles, qui ont parfois un impact sur les moyens opérationnels physiques déployés, la Police Fédérale pourrait et devrait renforcer son positionnement en matière de développement d'une stratégie cohérente de coordination de

l'appui, de cartographie des moyens, de réseautage de personnes ressources et en tant qu'acteur fondamental de la gestion de l'information opérationnelle. Ces activités ne sont pas anecdotiques, elles constituent en elles-mêmes une forme d'appui opérationnel direct.

- L'appui aux formations et à l'entraînement dans les différentes matières d'appui spécialisé, et singulièrement dans les compétences liées à la gestion de crise, est une forme d'appui indirect mais primordial.
- Le travail sur le décloisonnement et la simplification du processus décisionnel est un préalable indispensable à de nombreuses améliorations envisageables proposées par les participants.
- Il convient de mieux définir l'appui opérationnel spécialisé grâce à la mise en ligne d'un catalogue de produits correspondants aux demandes formulées par les bénéficiaires et confirmées par les autorités et par l'expérience des appuis antérieurs.
- Les difficultés budgétaires ne doivent pas obligatoirement mener à réduire l'offre d'appui mais il convient d'envisager là où il est possible de les fournir de manière plus efficiente en termes de coûts.

Les synergies avec les partenaires externes¹⁵⁹

1. Introduction

La sécurité est l'affaire de tous et ne construit pas seule. La Police Intégrée n'est qu'un maillon dans la chaîne de sécurité. Le partenariat est, dès lors, inévitable, indispensable et omniprésent.

Nos partenaires sont en fait tous des maillons de cette chaîne de sécurité ou ce que l'on qualifie de « coproducteurs de la sécurité ». La coproduction de la sécurité se caractérise par un partenariat public-privé audacieux. Même si les partenariats entre la police et les services de sécurité sont déjà très nombreux, divers événements ont fait que les mentalités évoluent. Une vision commune de la sécurité, a été adoptée par le gouvernement sous forme d'une stratégie nationale de sécurité. La mise en œuvre et l'opérationnalisation de cette stratégie nous obligera à travailler encore plus ensemble.

Dans le cadre de ce SEGPOL, nous nous sommes tournés vers les synergies avec les partenaires externes à la Police Intégrée, structurée à deux niveaux (ci-après GPI). Le terme « partenaire » ne concerne pas les autorités de tutelle/de police, mais bien les autres services / administrations avec lesquels nous collaborons dans le cadre l'exécution de nos missions.

Les idées et les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des participants impliqués dans les discussions autour de cette thématique. Elles n'ont toutefois pas fait l'objet d'une validation par le Comité de Direction de la Police Fédérale.

¹⁵⁹ Sandrine Dubois, conseillère stratégique du Commissaire général.
Kevin Libioul, direction de coordination et d'appui Namur (DCA Namur).
Danny Gillyns, direction de l'information policière et des moyens ICT (DRI).
Dirk Van Nespen, directeur de la police de la navigation (SPN).
Vinciane Goosse, directeur judiciaire ZP Midi.
Benoît Wolter, conseiller stratégique du Directeur général de la police judiciaire.
Avec l'appui du service d'Appui à la politique du Commissariat général.

2. Méthodologie

Après avoir inventorié nos partenaires et identifié ceux avec lesquels nous collaborons le plus de manière opérationnelle, un groupe de travail représentatif de la Police Intégrée (GPI), accueillant également une étudiante en criminologie, a mené une réflexion sur la coopération sous divers domaines : technique, échange d'informations, opérationnel (judiciaire et administratif), non-opérationnel, échange de bonnes pratiques, association publique-privée ou associatif.

L'implication des principaux partenaires de la GPI dans cette réflexion s'est faite dans un premier temps au moyen d'un questionnement en ligne.

L'analyse des réponses a permis de mettre en évidence la nécessité notamment de :

- renforcer l'échange d'informations ;
- renforcer la digitalisation avec nos partenaires ;
- échanger plus sur les dossiers communs (feedback mutuel) ;
- augmenter la collaboration en termes de formation (procédures communes) ;
- développer des points de contacts/*fora* de discussion ;
- développer des protocoles de collaboration ;
- créer/mettre à jour les textes législatifs manquants/obsolètes ;
- déterminer les phénomènes de sécurité critiques communs ;
- ...

Dans un second temps et sur la base des réponses recueillies, deux tables rondes (une par régime linguistique) – intégrant des représentants de la société civile (presse, philosophes, monde académique), de l'Observatoire international des prisons, de l'*European Corporate Security Association*, de la magistrature, des autorités de police administrative, de la *Confederation of European Security Services*, des principaux partenaires de la GPI (Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen, noodcentrales / centrales d'urgence, De Vlaamse Waterweg, Cel Maritieme Veiligheid van de FOD Mobiliteit / Cellule Sécurité Maritime du SPF Mobilité, havenkapiteindienst / capitainerie de port, Maritiem reddings- & coördinatiecentrum, *Security officer Port of Antwerp*) – ont été organisées le 24 juin 2022.

La composition et les questions des deux tables rondes ont adopté des approches différentes pour enrichir les discussions sur ce thème. Alors que dans la table ronde francophone, l'accent était mis sur une approche socié-

tales orientées vers les politiques, dans la table ronde néerlandophone, il s'agissait plutôt d'expériences plus opérationnelles concernant la synergie entre la police et les partenaires externes.

La synthèse de ce qui a été dit à l'occasion des deux tables rondes (cfr. ci-dessous) constitue le reflet des interventions des différents participants.

3. Cœur des discussions

3.1. Table francophone

3.1.1. Préambule

Par synergie, on entend également la contribution de tous les citoyens et des médias à la sécurité et au bien-vivre. Il convient d'associer le citoyen à la protection de son environnement et de le faire acteur de la sécurité. Les médias sont de surcroît des acteurs incontournables dès lors qu'ils influencent le sentiment de (in)sécurité.

Les discussions de la table francophone se sont articulées autour de deux questions :

- Comment faciliter le contact avec la population et plus particulièrement les jeunes ?
- Quels partenariats maintenir, supprimer, créer ?

3.1.2. Thème 1 : comment voyez-vous la relation entre la police et la société civile, et spécifiquement avec la jeunesse ?

1. La place de la police au sein de la communauté

Dans une ville (ou une commune) caractérisée notamment par des dispositifs sociaux et économiques, par des politiques d'infrastructure, par une mixité sociale, par des problèmes de mobilité, etc., l'ambiance de vie (le vivre ensemble) doit être garantie. À cette fin, la police tient un rôle particulier, essentiellement répressif.

Dans une ville idéale, il n'y aurait pas cette présence policière liée à la répression.

D'aucuns sont d'avis que la police devrait plus épouser le projet urbain. Or, elle apparaît souvent comme un corps étranger dans le tissu vivant au sein duquel elle évolue ; cette difficulté est souvent liée à la méconnaissance des policiers du quartier urbain.

L'aspect préventif est pris en charge par des agents de prévention qui ont peu de pouvoir. Le constat est fait qu'il manque un réel métier de la prévention. Les participants émettent l'idée de libérer la police d'un certain nombre de tâches qu'on ne peut confier aux agents de prévention avec leurs qualifications actuelles (visites domiciliaires, contrôles HoReCa, visionnage d'images, etc.).

Il va sans dire que la police de proximité reste tout à fait nécessaire car elle contribue à créer un lien de confiance, être le visage de la police dans la quotidienneté des choses. Malheureusement, pour beaucoup de nouvelles recrues, la police de proximité apparaît comme une fonction faible et peu valorisante.

Une relation de confiance et confidentielle plus forte entre l'autorité politique (bourgmestre) et le monde judiciaire est essentielle aux yeux des participants. Lors d'événements dont le bourgmestre n'est pas informé, il ne sait pas se faire une idée de la responsabilité des actes commis. Un bourgmestre doit être informé en cas de comportement inadéquat d'un policier. La confidentialité judiciaire met, d'après certains intervenants, les bourgmestres en difficultés. Le secret judiciaire pose problème, surtout pour les situations de désaccord entre police et jeunes.

2. La relation avec les jeunes

Au niveau local, les participants sont d'avis que davantage d'initiatives devraient être développées avec les jeunes. Concrètement, chaque zone de police devrait prendre des initiatives mais l'impression générale est qu'il n'y en a pas énormément. Cela renforcerait le lien de confiance entre la police et les jeunes, et amènerait une meilleure image. Par exemple, on pourrait faire découvrir les coulisses de la police. Les initiatives prises comme le projet Rookies¹⁶⁰ par exemple ne sont pas assez connues.

Quand on regarde au travers du prisme des jeunes qui ont affaire à la justice (singulièrement ceux qui se retrouvent en Institut Public de Protection à la

¹⁶⁰ Ce projet vise à mettre en relation de jeunes citoyens et différentes unités de la Police Fédérale, en proposant aux jeunes entre 15 et 17 ans un stage d'observation au sein de la Police Fédérale.

Jeunesse (IPPJ)), la police est vue comme l'altérité radicale : soit la police n'est pas là, soit elle est la source d'injustice.

3. Les médias

Selon certains participants, la course à l'image est en train de se perdre. Combien de vidéos n'ont pas circulé 'sur la toile' montrant des interventions policières qui dérapent ? Et nous avons encore tous en mémoire les images terribles de l'intervention policière qui s'est soldée par le décès de G. Floyd outre-Atlantique. Cela mène à un amalgame, un manque de discernement et de connaissance de notre métier. Quelque chose doit donc être fait à ce niveau-là. C'est aujourd'hui compliqué pour un policier d'aller rencontrer un jeune, cela le met dans une position de juge et partie. Jouer un match de foot ensemble ne suffit pas tant la problématique est plus large. Pour l'instant, dans le regard des jeunes, le 'flic' est le '*cop américain*' qui frappe quelqu'un.

Concernant la communication, les spécialistes remarquent que les jeunes ont accès à d'autres médias que les médias dits *classiques*. La plupart des jeunes ne lisent pas les journaux et s'intéressent plutôt aux réseaux sociaux. La police devrait investir dans une communication plus ciblée vers les jeunes, avec un discours adapté sur les plateformes utilisées par ce public. Les intervenants évoquent la nécessité de communiquer en ciblant adéquatement son public, sachant qu'il existe des jeunes pour qui la police représente « *un problème* » alors que pour d'autres, la police est un sujet d'intérêt.

4. La formation

Ce qui précède pose la question quant à la qualité de la formation du policier : est-elle adaptée ? Est-elle complète ? Pour certains partenaires, la formation de base n'est pas adaptée, un peu désincarnée (l'enseignement en ligne durant la crise sanitaire n'a pas aidé) et la formation continue est trop dépendante de la hiérarchie qui l'encourage ou non. Les partenaires adéquats, c'est-à-dire qui permettent d'améliorer l'approche de la population (et surtout des jeunes) par la police, devraient être impliqués dans la formation de base (ex. : rencontre avec UNIA, avec des collaborateurs d'IPPJ, avec la presse, etc.) ?

De nos jours, la question qui se pose est la suivante : la formation doit-elle être faite par la police ou en externe (outsourcing) ? Un baccalauréat (BAC) sur les métiers de la sécurité et ensuite une formation technique pourrait-il être envisageable ? La réflexion est importante, car tant pour la gestion de la contrainte que pour le dialogue, des aptitudes sont nécessaires pour négo-

cier et il faut dès lors des policiers bien formés. La capacité à aller vers les gens sur le terrain est également indispensable sans quoi, le risque de vite tomber dans l'agressivité en cas de lacunes en négociation augmente. *Quid* dès lors d'un autre type de formation, avec une partie externalisée. La Défense s'y attèle déjà ; elle recrute des personnes déjà formées et ensuite les forme sur les aspects techniques. Le Canada en est un exemple.

Certains participants avancent aussi l'idée d'impliquer les citoyens dans la sécurité de leur quartier. Par exemple en créant un système de « policiers volontaires ».

5. Conclusion

Pour clôturer cette première question, les partenaires estiment que la police doit, dans ses missions au contact du citoyen :

- épouser le projet urbain / avoir une connaissance de la réalité et des acteurs de terrain ;
- investir plus dans la prévention policière et sociale / sociétale ou à défaut de créer un véritable métier de la prévention ;
- être présente et favoriser l'échange avec les citoyens ;
- revaloriser la fonction des policiers de proximité / agents de quartier ;
- regagner la confiance des citoyens ;
- communiquer pour revaloriser son image dépréciée.

3.1.3. Thème 2 : quels partenariats maintenir, supprimer, créer ?

1. La presse

Des questions typiques reviennent quant au droit à l'image de la police face à la presse. Les policiers sur le terrain s'interrogent et ne savent pas toujours comment réagir face à un journaliste. Ce type de formation peut être donné en externe, avec et par les journalistes. La presse est un enjeu récurrent. On constate encore beaucoup de méfiance de la police par rapport aux médias. Pour une meilleure collaboration, la confiance est primordiale.

Les participants sont d'avis qu'il importe que la police communique et rende son image positive en mettant des visages et en renvoyant vers des histoires positives. Il y a moyen de communiquer autrement, notamment sur une affaire sensible sans pour autant dévoiler des détails de l'enquête. De belles histoires existent, comme le portrait d'une collègue chargée d'annoncer de

mauvaises nouvelles. Présenter un portrait n'implique pas de secret d'enquête.

L'écueil de plus en plus prégnant sont les réseaux sociaux. La presse ne véhicule pas forcément d'image négative mais les réseaux sociaux sont plus dangereux. Le danger réside surtout dans des images saucissonnées. Il est donc nécessaire de communiquer immédiatement

2. À propos du droit des jeunes

Concernant le droit des jeunes, il existe une expertise extraordinaire en Wallonie : quelques structures de formation permettent en effet de comprendre le chemin judiciaire par exemple. Il est regrettable que cela ne profite pas aux policiers. Ceci serait en effet utile, car la plupart du temps, les intervenants constatent que les policiers ne comprennent pas le parcours institutionnel d'un jeune (et *a fortiori* le parcours judiciaire d'un adulte).

3. Vision macro du partenariat

Il faut voir le partenariat de façon macroscopique et plus conceptuelle. Référence est ici faite au contrat social de Rousseau : le citoyen ne doit pas prendre le droit en main, il appelle la police et la justice. Or, il existe des doutes quant à ce bon fonctionnement (certaines infractions semblent, aux yeux du citoyen, ne pas recevoir l'attention nécessaire de la police). Or, le fait d'acter et de traiter toutes les plaintes, aussi petites soient-elles, est essentiel pour gagner la confiance de la population.

Ce contrat social est-il encore rempli ? Les services de police disposent-ils encore des moyens suffisants pour remplir l'ensemble de leurs missions, qui vont de la gestion des « petites » infractions ou incivilités à la lutte contre la grande criminalité ? Sachant que si l'impact est différent pour la société dans sa globalité, les faits « de moindre importance » restent des facteurs de sentiment d'insécurité dans le chef des citoyens qui en sont victimes. Les services de police peuvent-ils faire face, seuls, à une criminalité qui s'internationalise ? La police peut-elle, à elle seule, fournir une réponse suffisante et globale aux phénomènes sécuritaires et criminels ?

Le partenariat, les synergies, voire la sous-traitance, sont invoqués comme (partie de) réponse à ces questions :

- la possibilité, déjà abordée lors du débat sur les tâches-clés des services de police, de charger la sécurité privée de certaines missions ;

- la nécessaire collaboration avec les services de police et judiciaires étrangers, ainsi qu'avec les organes policiers et judiciaires européens et internationaux (Europol, Interpol, EuroJust, etc.) ;
- le développement commun de politiques et de stratégies cohérentes par la police et la justice dans le cadre de la lutte contre les phénomènes criminels, tels que les stupéfiants.

4. Partenaires privés

Voit-on les entreprises de sécurité privée prendre du terrain par rapport aux fonctions régaliennes ? La manière dont la question est formulée est biaisée : les sociétés privées n'ont pas rogné sur un secteur, elles prennent la place sur ce qui reste ouvert (zone grise). En Suède par exemple, les agents de sociétés privées collaborent avec l'État pour aider au maintien de la paix dans l'espace public. Cette solution n'est, par contre, pas envisagée – voire envisageable – dans d'autres états européens. Il est intéressant de voir ce qui est transposable ou non. Comment collaborer, comment établir ce lien de confiance, pour que les partenaires, la société, les individus n'en soient pas choqués et se sentent en sécurité, quel que soit le service – public ou privé – en charge ? Le modèle belge est généralement bien apprécié. Cela touche en partie à l'encadrement strict avec des critères de qualité que les sociétés doivent respecter (manière de gérer le personnel, encadrement et formation sérieuse du personnel).

Pour ce qui est du recours à la force, le travail des sociétés de sécurité privées s'apparente davantage à de la prévention. L'usage de la contrainte reste du domaine de la police.

Les participants insistent sur la nécessité de bien distinguer « partenariat » et « sous-traitance », où la logique de l'échange d'informations doit se faire dans les deux directions et à niveau égal. Aujourd'hui, nous sommes davantage en sous-traitance qu'en partenariat.

Selon certains participants, le partenariat est ce vers quoi on devrait tendre, notamment en matière d'échange d'informations. Les sociétés privées ont besoin d'informations utiles, mais pas forcément confidentielles (ex. : en cas d'attaque terroriste, il importe simplement de savoir qu'il existe un risque d'attaque et qu'une attention accrue est nécessaire). Il y a deux millions d'agents en Europe, et donc deux millions de paires d'yeux et d'oreilles en plus.

D'aucuns considèrent que le monopole entraîne une léthargie. Mais la raison sociale des sociétés privées n'est pas la même que les services publics, la rentabilité fait la différence. Si la rentabilité n'y est plus, que se passera-t-il ?

C'est toute la question, les tâches régaliennes peuvent-elle être privatisées ? Certes, le monopole peut créer de l'inertie. Néanmoins une garantie de continuité du service public est indispensable. L'État doit se préserver à cet égard car les sociétés privées peuvent tomber en faillite.

Le retour des observateurs du monde carcéral à propos de la privatisation dans les prisons constituent pour eux un exemple catastrophique. Cela crée parfois une zone de flou car on ne sait plus qui est responsable de quoi et qui a droit à quoi.

Les anciennes prisons pâtissent des cas de prisons en partenariat privé/public, car celles-ci envoient leurs détenus dans les anciennes prisons pour éviter les amendes en cas de surpopulation. Le retour d'expérience à cet égard est négatif.

5. Monde académique

Les participants souhaitent favoriser le partenariat avec le monde académique. Il existe par exemple une formation interuniversitaire et interdisciplinaire suivie pour un bon tiers par des policiers, sur base d'inscription volontaire. La Police ne participe pas à l'organisation de la formation bien que le monde académique en soit demandeur. La justice attend de la police, qui reste un partenaire-clé (si plus de police, plus de justice), un certain niveau d'expertise et de professionnalisation, et on remarque qu'il a augmenté.

3.2. Nederlandstalige rondetafel

De Nederlandstalige rondetafel behandelde vier vragen:

- Uitgangspunten/principes: *'Wat is belangrijk inzake synergie tussen de politie en de externe partners?'*
- Gegevensuitwisseling tussen diensten: *'What is need to share?'*
- Nieuwe bevoegdheden van de externe partners en de positie van de politie daarbij: *'Wat zijn daarbij de verwachtingen ten opzichte van de politie?'*
- De complexiteit van het politielandschap: *'Weten jullie waar jullie terecht kunnen met al jullie problemen?'*

Uit de bevraging en gesprekken blijkt duidelijk dat de externe partners vragende partij zijn voor een nauwe samenwerking. Daarbij zijn enkele principes kritieke succesfactoren, met name wederzijds respect, wederzijdse erkenning en wederzijds vertrouwen. Ook de fysieke nabijheid van de verschillende diensten kan bevorderend werken.

Vaak vormt een vertrouwensband – gegroeid uit wederzijdse erkenning en respect – tussen sleutelfiguren binnen de organisaties de eerste stap tot goede samenwerking. Die samenwerking zal vervolgens door de achterliggende organisaties overgenomen worden en vertaald worden in een formeel partnerschap. Elke actor moet evenwel om zijn meerwaarde erkend en gerespecteerd worden. Indien niet, ontstaat wantrouwen. Dit is ook zo indien er onvoldoende transparantie is over de beweegredenen tot samenwerking. Dit alles kan een goede samenwerking schaden.

Samenwerkingsprotocollen of creatie van overlegstructuren worden slechts in tweede orde als noodzakelijk ervaren. Zoals eerder aangegeven, moet er in eerste instantie de wil zijn om samen te werken en kan men deze vervolgens in samenwerkingsprotocollen of overlegstructuren vertalen.

Een protocol moet een algemeen kader scheppen, zonder zich te verliezen in details. Iedere samenwerking moet immers kunnen evolueren en een protocol moet daartoe voldoende dynamiek toelaten.

Overlegstructuren – gebaseerd op respect en vertrouwen – kunnen nuttig zijn. Dit omhelst communicatie, transparantie en focus op de meerwaarde die de samenwerking tussen de partners kan genereren. Er bestaat bovendien een link met de maatschappelijke evolutie waardoor handhavingsbevoegdheden door meerdere diensten worden opgenomen. Een respectvolle ketenbenadering is nodig.

Gegevensuitwisseling tussen politiediensten en externe partners is een bekommernis van alle partijen. Niemand stelt de principes/wetgeving inzake gegevensbescherming (GDPR) in vraag. Veel respondenten geven evenwel – expliciet of impliciet – aan dat de praktische toepassing ervan te complex is om efficiënt gegevens uit te wisselen en ervaren dit dan ook als een remmende factor in een snelgroeiende digitale omgeving. Eenieder is overtuigd dat daar efficiëntiewinsten kunnen worden geboekt en dat het kruisen van data de toekomst vormt. Het afsluiten van de noodzakelijke privacyprotocollen loopt vaak vast in discussies over details in de formulering; details die deels hun oorsprong vinden in verschillende richtlijnen of gebruiken van overheden en toezichthoudende instanties. Bovendien

beschikken niet alle diensten over de noodzakelijke juridische kennis of ondersteuning.

Ook de **cultuur** van gegevensuitwisseling is bepalend: informatiedeling met de politie verloopt meestal vlotter dan de informatiedeling door de politiediensten. De deelnemers vragen dan ook naar een eenvormige oplossing tussen federale, gewestelijke en gemeentelijke handhavingsdiensten onder de vorm van een overkoepelende overeenkomst die de principes van de GDPR tussen handhavingsdiensten en/of overheden vastlegt zodat deze niet altijd herhaald moeten worden bij het afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst. Men kan de vraag stellen of de individuele verantwoordelijkheid van elke medewerker niet voldoende is als basis voor gegevensuitwisseling indien een dergelijk overkoepelend kader zou bestaan. Het gedetailleerd formaliseren van welke gegevens wanneer gedeeld mogen worden, geeft geen garantie op het voorkomen van inbreuken indien niet iedere medewerker doordrongen is van de wettelijke beperkingen. Een overkoepelende GDPR-overeenkomst zou dan kunnen worden aangevuld met permanente sensibilisering van de medewerkers over hun verantwoordelijkheden inzake informatiedeling.

Ten slotte wordt de aandacht gevestigd op de kosten die voortvloeien uit het koppelen of vereenvoudigen van systemen van informatiedeling. Door het ontbreken van de nodige fondsen lopen projecten soms vast niettegenstaande het feit dat de digitale uitwisseling een aanzet en garantie kan zijn voor *'privacy by design'* waarbij de noodzakelijk garanties worden ingebouwd via de koppeling van systemen.

Inzake de vraag over **de positie van de politie ten overstaan van de nieuwe (handhavings)bevoegdheden van externe partners** werd vooral de nadruk gelegd op de nood aan goede afspraken tussen de diensten en de hogervermelde basisprincipes voor samenwerking. Ook de wil om uit een concurrentiepositie te stappen werd daarbij aangestipt.

Er moeten alleszins afspraken en een taakafbakening zijn die duidelijk zijn voor alle partners om onrealistische verwachtingen naar onder meer de politie te vermijden. De kerntaken en bevoegdheden van alle actoren moeten gekend zijn door alle partners. Politie zou vanuit haar algemene vaststellingsbevoegdheid en haar rol als deel van de openbare macht, een verbindende rol tussen de verschillende partners kunnen opnemen met respect voor de principes van wederzijds respect, vertrouwen, gelijkwaardigheid en onderlinge transparantie.

Als laatste thema werd gepolst naar de ervaringen van de respondenten omtrent **de complexiteit van het politielandschap** in functie van de impact op de samenwerking. Als factor in het onderling samenwerken, wordt dit door de respondenten niet als een acuut probleem aangevoeld. Verwijzend naar de antwoorden over de noodzakelijke principes van samenwerking, geeft men aan dat men vooral werkt met contactpersonen. Personen waar men de wil voelt om met hen als externe partner samen te werken. Men laat het aan deze contactpersonen over om hen in contact te brengen met de juiste diensten/personen. Een nood voor een gecentraliseerd contactpunt wordt niet beaamd door de respondenten. Men is zich wel bewust van de complexe structuur van de politie en men merkt opnieuw op dat de kerntaken en -opdrachten van politiediensten niet steeds duidelijk zijn. De externe partners vragen om een klaar en duidelijk antwoord over wat de politie voor hen kan betekenen. Men merkt op dat er geen eenvormigheid is tussen verschillende federale en lokale politiediensten over de wijze en de mogelijkheden van samenwerking. De rol van de directeur-coördinator van het arrondissement komt ter sprake doch zijn de deelnemers van mening dat deze niet over een hefboom beschikken om afspraken binnen zijn/haar arrondissement te stroomlijnen qua procedures of meldkanalen. Iedere politiedienst bepaalt apart op welke wijze en intensiteit hij/zij met externe partners kan of wil samenwerken. Er zou een overkoepelende coördinerende instantie ontbreken die de samenwerking tussen politie en externe partners kan stroomlijnen en desgevallend kan opleggen.

4. Pistes pour l'avenir

Sur la base des constats faits lors des discussions et mentionnés ci-avant, les pistes suivantes visant à accentuer le bénéfice des synergies et partenariats sont avancées :

- **Encourager la poursuite de la digitalisation** entre la police et ses partenaires en prévoyant, par exemple, un fonds spécifique pour les projets d'échange de données numériques respectant le principe de « privacy by design ».
- **Simplifier les formalités relatives au partage d'informations** entre les forces de police et les services externes dotés de pouvoirs d'exécution, par exemple en concluant un accord-cadre intergouvernemental qui respecte

les principes de la loi sur la protection des données, mais limite au strict minimum la charge administrative pour les services respectifs.

- **Promouvoir la communication sur les tâches essentielles** des services de police et définir une répartition claire des tâches entre les services de police fédéraux/locaux et entre la police et les partenaires externes. Cela peut être lié aux principes de respect mutuel, de confiance, d'équivalence et de transparence mutuelle.
- **Formation des policiers** : que ce soit au niveau de la formation de base ou des formations spécialisées (toutes matières policières confondues), il faudrait faire appel dans le futur à des experts. La liste de profils nécessaires est large, allant par exemple du journaliste pour une meilleure sensibilisation aux médias, du responsables d'IPPJ pour la compréhension des jeunes dans leur « parcours judiciaire », jusqu'au responsable de prison. Si la formation policière comprend déjà de nombreuses facettes, les intervenants relèvent qu'une formation en négociation serait également utile.
- **Communication** : selon le public cible, prévoir les bons canaux de communication avec un verbiage adapté. Singulièrement pour les relations avec la presse, mise en place d'un réel partenariat apprenant. Il est également essentiel d'opter pour une communication positive (*success story*) et de manière systématique lors d'événements pertinents.
- **Monde académique** : il s'agit là d'un partenariat à renforcer à plusieurs égards. D'une part, mener une réflexion sur la mise en place d'un cycle académique sur les métiers de la sécurité et, d'autre part, organiser des journées thématiques avec entre autres orateurs des représentants du monde académique (et inversement, des interventions/témoignages de policiers dans les chaires universitaires). Enfin, être présent lors des foires à l'emploi sur les campus.
- **Police de proximité et partenariats locaux** : le modèle choisi par la Belgique reste celui d'une police de proximité. Pour réussir dans cette mission, les réalités de quartier n'étant pas les mêmes d'une zone de police à l'autre, voire d'un quartier à l'autre, l'autorité (politique et policière) doit poursuivre les partenariats existants et développer des partenariats ciblés (e.a. avec des asbl de quartier). Dans cet ordre d'idées, mener une réflexion sur les « policiers volontaires », en faisant notamment du *benchmarking* avec des états voisins où le concept existe.

- **Partenaires privés** : comme cela a été identifié ci-dessus, les enjeux sont importants à plus d'un égard (la rentabilité de la société privée n'étant pas le seul). Or, les partenaires sont devenus essentiels dans la chaîne de sécurité. Reste à déterminer le périmètre de ce qui est acceptable ou pas. Le groupe de travail préconise que le (vieux - *sic*) débat sur les *tâches essentielles* soit définitivement tranché, avec des décisions et mises en œuvre concrètes. Il s'agira là d'une étape importante pour avancer dans les partenariats.
- De bons **accords** sont un facteur de réussite essentiel. Les accords doivent être clairs et permettre de définir les responsabilités de chacun et de délimiter le terrain d'intervention le cas échéant, tout en s'assurant que le travail est effectué.

Les nouvelles tâches et missions des services de police¹⁶¹

1. Introduction

Dans le cadre de la place de la Police Fédérale dans le paysage policier et dans la chaîne sécuritaire, la Police Fédérale a identifié la sous-thématique des « nouvelles tâches et missions des services de police ». Un groupe de travail représentatif de la Police Fédérale s'est penché sur une vision futuriste des services de police.

Mener une réflexion globale et stratégique sur l'avenir de notre organisation et de ses missions et tâches est un processus complexe qui nécessite une compréhension approfondie des défis auxquels la police fait et fera face, ainsi que des opportunités qui sont et seront à saisir. Afin de mener à bien cette réflexion, il est nécessaire de l'intégrer au contexte global dans lequel la Police Fédérale sera amenée à évoluer dans les prochaines années. Le monde est en constante évolution. Si certains changements s'avèrent temporaires ou éphémères, d'autres sont et seront de puissantes forces transformatrices qui façonneront l'organisation de la société de façon fondamentale et, par extension, l'environnement opérationnel de la Police Intégrée. Au cours des prochaines décennies, les grandes tendances actuelles et futures convergeront à un rythme rapide pour augmenter le nombre et la complexité des problèmes auxquels seront confrontés les services de police.

D'autre part, des éléments plus nationaux sont également intéressants à prendre en compte, notamment les nouveaux échelonnements de compétences institutionnelles en matière sécuritaire et judiciaire.

¹⁶¹ Eve Hennebert, conseillère et gestionnaire de dossier, direction de la sécurisation (DAB), Police Fédérale.
Eric Delhez, directeur de la direction de la sécurisation (DAB), Police Fédérale.
Avec l'appui du service d'Appui à la politique du Commissariat général.

Cette réflexion globale sur l'avenir des tâches de la police a donc été menée dans le cadre d'une approche transversale et avec l'implication de partenaires et d'acteurs de divers horizons.

Les idées et les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des participants impliqués dans les discussions autour de cette thématique. Elles n'ont toutefois pas fait l'objet d'une validation par le Comité de Direction de la Police Fédérale.

2. Méthodologie

Trois axes ont été envisagés.

2.1. Axe 1 : détermination des tendances et questionnaire

Le groupe de travail a émis le postulat de base que de grandes tendances se conjuguaient et augmenteraient le nombre et la complexité des problèmes auxquels seraient confrontés les services de police.

Le **premier axe** a donc consisté à déterminer ces tendances mondiales dont six grandes sont ressorties.

2.1.1. L'environnement

Les conséquences du dérèglement climatique ont et auront un impact sur l'ensemble de la planète. La dégradation de l'environnement aggrave les risques concernant l'alimentation, l'eau, la santé et la sécurité énergétique. Les états sont confrontés à des choix cornéliens à cet égard. La répartition des responsabilités, des ressources et des avantages sera probablement inégale, risquant d'entraîner plus de concurrence entre les États et des instabilités.

2.1.2. Les incertitudes géopolitiques

L'influence des états dans le système international évoluera de plus en plus sur base des pouvoirs technologiques, de réseau et d'information, s'ajoutant notamment aux pouvoirs militaires, économiques et culturels. Dans un environnement mondial encore plus compétitif, les risques de conflits sont

susceptibles de s'accroître. Les gouvernements de toutes les régions seront confrontés à des pressions croissantes dues aux contraintes économiques, à un ensemble de défis démographiques, environnementaux et autres. Cet écart grandissant laisse présager une plus forte instabilité politique et des risques pour la démocratie. La réponse face aux flux migratoires futurs constitue un véritable enjeu de cohésion dans les pays accueillants.

2.1.3. Les épidémies et les pandémies

Le risque d'épidémies ou de pandémies pourrait être accru par le changement climatique. L'occurrence des maladies d'origine alimentaire ou hydrique, l'extension de l'aire d'apparition de maladies à transmission vectorielle et l'émergence de zoonoses dans de nouvelles régions du monde pourraient en effet augmenter. Une gestion efficace des futures crises sanitaires devra s'appuyer sur des systèmes résilients capables de résister aux chocs, connus ou inconnus, pour sauver des vies et préserver les moyens de subsistance, tout en assurant la continuité des services essentiels dans tous les secteurs. À ce titre, il convient de concevoir des organisations et des institutions qui contribueront à un avenir favorable et de leur consacrer des financements adéquats. La solidarité et la coordination entre états sera l'un des enjeux des futures crises sanitaires.

2.1.4. Les évolutions technologiques et digitales

De nouvelles technologies émergent sans cesse et sont alimentées par une connectivité de plus en plus efficiente, leur permettant de résoudre des problèmes complexes plus rapidement. Le rythme d'évolution de la technologie devrait modifier profondément la conception actuelle du travail, ouvrant la voie à plus d'automatisation, créant de nouveaux secteurs et en supprimant d'autres. La *Big Tech* devrait disposer d'outils puissants et d'une influence conséquente, y compris sur les états. Ceux-ci devront assurer les intérêts nationaux, qui pourront être en contradiction avec ceux des entreprises. L'évolution technologique représente une opportunité face aux défis et menaces futurs. Néanmoins, le contrôle des ressources, des compétences et la domination technologique donnera lieu à des concurrences et rivalités entre états.

2.1.5. La manipulation de l'information

La manipulation de l'information constitue déjà aujourd'hui une menace majeure pour les démocraties. L'évolution digitale en constante mutation est un puissant vecteur de propagation difficile à maîtriser et qui pourrait avoir un impact certain sur les liens de confiance entre les états et les citoyens. La déstructuration et la manipulation de l'information sont devenues des armes utilisées par certains états pour protéger leurs intérêts, dans le cadre de rivalités ou de conflits.

2.1.6. L'augmentation des inégalités

Au cours des deux prochaines décennies, les progrès dans la lutte contre les 'inégalités devraient être freinés, notamment en raison du ralentissement de l'économie mondiale. La dégradation de la qualité des emplois dans les pays européens couplée à une hausse du coût de la vie due à une récession économique ont un impact conséquent sur les classes pauvre et moyenne, entraînant une croissance des inégalités. Les conséquences de l'augmentation des inégalités risquent d'être multiples : fragmentation sociale, polarisation des sociétés, progression des idéologies extrémistes et nationalistes, banalisation des discours racistes et xénophobes, troubles sociaux et fragilisation des démocraties. Les relations entre les citoyens et leurs gouvernements risquent de connaître des tensions persistantes en raison d'un décalage croissant entre l'attente du public et l'offre concrète des gouvernements.

2.1.7. Opinions internes et externes sur ces tendances

La détermination des tendances citées ci-dessus était un préalable essentiel pour donner une orientation à un questionnaire.

Dans cette réflexion, le groupe de travail a mis un point d'honneur à ne pas se contenter d'un raisonnement en interne en impliquant différents acteurs externes à notre organisation. L'objectif de cet axe étant de se nourrir de la vision et des approches des représentants de la société civile également.

Un questionnaire a ainsi été transmis via adresses électroniques, touchant des représentants entre autres du milieu universitaire, associatif, syndical, des directeurs de la Police Fédérale, des maisons de justice, des chefs de corps de la Police Locale, des services de surveillance électronique, des institutions publiques de protection de la jeunesse, des services d'aide aux

détenus ainsi que Safe.brussels (anciennement appelé Bruxelles Prévention et Sécurité), pour n'en citer que quelques-uns.

Les questions transmises ont été les suivantes :

1. Certaines tendances ont été identifiées comme étant susceptibles de modifier les missions de la police dans le futur. Êtes-vous d'accord avec ces tendances ? Si oui, lesquelles et pourquoi ? En voyez-vous d'autres ?
2. Sur base de ces tendances, quels sont, selon vous, les défis de la police de demain ? Que devrions-nous prendre en charge et que devrions-nous externaliser ?

2.2. Axe 2 : organisation d'une journée d'étude

Le **deuxième axe** a été basé sur l'organisation d'une journée d'étude, ouverte pour les membres de la Police Intégrée, durant laquelle des orateurs issus du monde académique, des entités fédérées, du SPF Intérieur, du milieu syndical, du Ministère public, de la cellule innovation de la Police Fédérale, du *Federal Computer Crime Unit* (FCCU) ainsi que d'une autorité administrative ont partagé leurs visions.

Cette journée a été introduite par le Président du Conseil fédéral de police et conclue par l'Inspecteur général adjoint de l'AIG.

Ce deuxième axe fut le préalable à l'organisation d'une journée « tables rondes » (axe 3), en ce qu'il visait à permettre aux participants de s'imprégner des diverses réflexions des différents orateurs (choisis pour composer un panel très hétérogène) afin d'enrichir leurs réflexions lors de la journée « tables rondes » ultérieure.

2.3. Axe 3 : tables rondes

Le **troisième axe** a consisté en l'organisation de tables rondes adressées au même public.

Dans un premier temps sur base d'un document d'analyse PESTELE (évaluation de macro-tendances d'ordre politique, économique, sociologique, technologique, environnemental, légal et éthique), les participants ont mis en évidence l'influence (positive ou négative) et l'impact des facteurs macro-environnementaux.

Dans un deuxième temps, les participants ont établi un lien entre ces différentes perspectives et l'évolution des fonctionnalités au sein de la Police Intégrée.

Pour conclure, les participants ont été amenés à se prononcer sur les fonctionnalités de la police en envisageant un monde idéal et sans contrainte de ressources ou de budget. Par groupe de travail, ils se sont positionnés sur ce qui devrait être stoppé et éventuellement relayé à d'autres partenaires, sur ce qui devrait être renforcé en considérant les domaines dans lesquels il est nécessaire d'investir et enfin sur les nouvelles fonctionnalités à développer dans le *core business* de la Police Intégrée.

Cette journée de travail s'est clôturée par une session plénière réunissant les différents groupes de participants afin de partager le travail de la journée ainsi que les conclusions des travaux.

3. Cœur des discussions

3.1. Axe 1 : tendances et questionnaire

La majorité des participants ont déclaré être d'accord avec les tendances proposées.

De nombreux répondants soulignent l'existence d'un monde VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity*) dans lequel nous vivons et évoluons.

En ce qui concerne les évolutions technologiques et digitales, certains soulignent le développement de la cybercriminalité sous toutes ses formes, telles que l'utilisation de codes d'accès confidentiels, le piratage, la fraude, le sabotage informatique, l'impact sur le trafic de drogue, le commerce pédopornographique et le « cyberharcèlement ».

Au niveau de l'augmentation des inégalités, les personnes interrogées précisent que les citoyens sont de plus en plus individualistes. Ils acceptent de moins en moins l'autorité de l'État (défiance de la population) et de ses représentants (police, pompiers, ...). Ils remarquent une radicalisation et une banalisation de la violence. Il y aurait donc un fossé qui se créerait entre les institutions publiques et les citoyens.

À côté des six tendances citées, certains répondants soulignent l'importance grandissante de la mondialisation (entre autres de l'économie) et l'internationalisation de la criminalité.

À la question de savoir quels seront les défis de la police de demain, les principales réponses sont :

- l'adaptation des structures des services de police qui devraient être plus souples et participatives (la mise en avant d'une bureaucratie lourde est soulignée). Ceci pour évoluer vers une approche intégrée des défis, définir des normes égalitaires et non discriminantes ;
- une attention particulière à la digitalisation (en ce compris l'intégration de nouveaux environnements tels que le Dark Web), à la gestion de l'information, aux développements des technologies, à ceux de la criminalité organisée, à l'environnement ;
- une certaine spécialisation nécessaire des services de police en dispensant les formations adaptées (qui doivent être à la hauteur des spécialisations requises) ;
- le développement d'une Police Fédérale plus forte, c'est-à-dire qui répond aux attentes ;
- une intensification de la collaboration entre le public et le privé ;
- le fait de redonner confiance dans les services publics malgré le fait que les moyens mis à disposition ne permettent pas d'assurer toutes les missions qui leur sont dévolues ;
- la mutualisation des moyens ;
- la révision des normes KUL¹⁶² ainsi que de la taille des zones de police locales ;
- l'adaptation aux inégalités structurelles et politiques et leurs conséquences ;
- l'intégration d'une vision environnementale dans la pratique policière.

À la question de savoir ce que nous devrions externaliser, il est ressorti principalement que :

- les différents avis convergent vers le fait que les missions à caractère judiciaire doivent rester l'apanage des services de police, même si certains partenariats ne sont toutefois pas exclus pour des actes de nature administrative liés à ces missions judiciaires lorsque le besoin de spécialisation accrue est nécessaire ;

¹⁶² Il s'agit de la clé de répartition de la capacité policière disponible entre les communes du Royaume, également appelée «norme KUL». Cette norme permet de situer quantitativement la Police Locale d'une commune ou d'une zone de police vis-à-vis de chaque autre commune, à partir d'une série de variables.

- les missions citées comme pouvant être externalisées sont le contrôle aux frontières, les enquêtes domiciliaires, le visionnage des caméras de surveillance, la gestion des contentieux, le suivi des libérés conditionnels, certaines missions administratives, les ressources humaines et la logistique, le service d'aide aux victimes, une partie de la gestion négociée de l'espace public (événements sportifs, récréatifs, les contrôles d'accès, ...), toutes les tâches non régaliennes (à définir), la sécurité ainsi que toutes les missions à caractère socio-éducatif (traitement des inégalités, des pandémies, certaines missions dans le secteur de la petite enfance, ...), les petites incivilités, les infractions sur le rail ou sur les voies navigables, le roulage (en partie), les mouvements sociaux (qui ne devraient faire l'objet d'une intervention policière qu'en cas de débordements), le gardiennage et la protection de sites moins sensibles ;
- face au constat que la police semble être le dernier rempart contre certaines dérives, une personne du monde associatif propose de créer une fonction de conciliation (externe à la police) pour permettre de cimenter les liens entre les différentes parties et faciliter les relations entre la police et les citoyens, voire avec des représentants du monde associatif ou d'autres institutions.

3.2. Axe 2 : journée d'étude

3.2.1. Introduction à la journée d'étude

Willy Bruggeman – président du Conseil fédéral de police

Selon M. Bruggeman, il est essentiel de définir et de donner une structure claire aux tâches et missions de la police. En effet, il est compliqué d'envisager la question du financement des services de police sans savoir ce qu'ils doivent faire.

La définition de nouvelles tâches et missions peut être entendue soit comme étant une nouvelle façon de penser les tâches (à travers l'innovation par exemple), soit comme étant l'introduction de nouvelles tâches au *core business* policier.

Les crises entraînent toujours l'introduction de nouvelles tâches. Il est évident que nous devons apprendre à vivre avec les changements qui s'imposent à nous.

Avant la COVID-19, un débat concernant le rôle de la police a eu lieu, et trois défis ont été identifiés :

- la déconstruction : quelles missions et tâches pouvons-nous réduire ?
Quelles missions et tâches pouvons-nous ne plus exercer ? ;
- la professionnalisation, qui s'accompagne de nouvelles réglementations et qui risque donc de réduire la flexibilité de l'organisation ;
- l'innovation.

Une vision et une stratégie claires et communes sont nécessaires afin de définir les tâches et missions de la police et de déterminer comment celles-ci seront exécutées afin d'offrir des services équitables dans tout le pays. Par la suite, le financement de la police devra également être discuté, pour éviter que des tâches lui soient confiées sans budget correspondant. En résumé, nous devons « créer de l'ordre à partir du désordre actuel ».

3.2.2. Point de vue du monde académique

1. Prof. dr. Sofie De Kimpe (VUB)

Pour déterminer le rôle de la police en 2030, selon prof. dr. Sofie De Kimpe, il faut d'abord se demander à quoi ressemblera la société.

Sur la base de la présentation de Tom Palmaerts¹⁶³ (sur la société en 2030) et de l'article de Dominique Monjardet (1996)¹⁶⁴, prof. De Kimpe identifie trois thèmes importants pour la police en 2030 : la diversité, la technologie et la ville. Dans le cadre de ces thèmes, il est nécessaire de réfléchir à chaque fois à ce que cela signifie pour l'autorité, la population et l'organisation.

Cette réflexion débouche, entre autres, sur les questions et réflexions suivantes :

- La diversité présente de nombreux avantages mais peut également favoriser la polarisation. La police jouera un rôle important à cet égard en tant qu'acteur neutre dans le débat social. La question est de savoir comment gérer cela. Comment va-t-elle intégrer cette diversité dans son organisation afin d'être en contact avec cette société diversifiée ?
- La technologie est en plein essor et peut être utilisée par la police pour simplifier son travail et le rendre plus axé sur les personnes et la résolution des problèmes. Mais la technologie ne pourra jamais remplacer le

¹⁶³ Webinar animé par Tom Palmaerts à l'occasion d'un SEGPOL CPS.

¹⁶⁴ Livre de Dominique Monjardet, *Ce que fait la police, Sociologie de la force publique*, La Découverte, 1996, 316 p.

travail de la police ; elle ne pourra que le soutenir. La police doit s'en prémunir en tant qu'organisation.

- La ville est en train de devenir le nouvel « habitat » de la police. À l'avenir, la police devra donc reconnaître et être capable de formuler des réponses aux problèmes urbains.

2. Prof. Christian De Valkeneer – Dr. Vincent Francis (UC Louvain)

Afin de poser quelques jalons pour une évaluation de la réforme des services de police belges, les intervenants ont procédé, dans le cadre d'une recherche de l'UC Louvain commanditée par la Gendarmerie française, à un état des lieux de l'évolution de la criminalité enregistrée et du sentiment d'insécurité en Belgique ces 20 dernières années en fonction du type de zone de police. L'objectif consiste à évaluer la satisfaction de la réforme des polices en Belgique.

La première partie de l'étude consiste à croiser les données quantitatives en matière de taux de criminalité avec les données du Moniteur de sécurité.

La seconde partie vise à étudier la relation entre la structure des services de police et la délinquance enregistrée.

En conclusion, la structure idéale d'une zone de police correspond aux zones de catégorie 3 qui semblent les plus performantes. Il s'agit de zones comprenant entre 200 et 300 policiers. Il faut également rester attentif à la variable socio-démographique.

Il importe également d'aller sur le terrain et de ne pas se baser uniquement sur les statistiques ou sur des éléments quantitatifs mais aussi sur des éléments qualitatifs. Les processus derrière les chiffres doivent être analysés et mis en contexte.

3. Prof. Dr. Jelle Janssens (UGent)

Prof. Jelle Janssens effectue des recherches sur la criminalité organisée. Plus récemment, il a participé à des recherches sur la police belge. Dans le cadre des États Généraux, le professeur Janssens fait partie du groupe de travail sur la coopération policière internationale et a mené 10 entretiens avec des universitaires (inter)nationaux travaillant dans le domaine des sciences policières.

Dans une perspective internationale, ces experts estiment que les forces de police sont confrontées à trois défis : la légitimité, la technologie et la

maîtrise de phénomènes tels que le crime organisé et la cybercriminalité, pour lesquels la police n'est pas suffisamment équipée.

Concernant la légitimité, un débat fait rage aux États-Unis sur « *re-imagining public safety* » en réponse au slogan « *Defund the police* ».

Selon le Prof. Janssens, pour améliorer et « réinventer la sécurité », il faut faire la distinction entre ce que la police doit faire, ce qu'elle peut faire et ce qu'elle veut faire. Trop souvent, les organisations de police restent coincées entre les dimensions du « devoir faire » et du « pouvoir faire ». Mais il y a beaucoup trop peu de place pour répondre avec souplesse aux évolutions sociales, organisationnelles et autres. Cela ne peut se faire qu'au moyen d'augmentation d'échelle des zones de police. C'est pourquoi, Prof. Janssens préconise les fusions : la qualité du service doit être centrale, pas l'organisation. Il est également nécessaire de passer à une organisation plus agile. Cela nécessite également de changer le paradigme et la culture : ce n'est pas la police qui est et reste le directeur de la gestion des questions de sécurité. La police doit être un partenaire fiable qui sait dans quels domaines elle est forte et qui sait aussi dans quels domaines elle ne l'est pas et qui s'engage donc dans une perspective de sécurité plus large. Les limites du champ d'action de l'organisation doivent être déterminées en fonction des besoins sur le terrain.

Une approche claire, axée sur la demande, est nécessaire et cela vaut également pour la Police Fédérale. Trop souvent, les services sont « offerts » à partir d'une offre fixe. Avec des zones plus grandes et plus indépendantes, la Police Fédérale pourrait mieux se spécialiser et se développer en fonction des besoins sociaux et sécuritaires.

Ces (r)évolutions en termes de développement organisationnel, de changement de culture et d'attribution des tâches permettraient à la police belge d'être l'organisation en réseau qu'elle souhaiterait être en 2025. Aujourd'hui, cela n'est tout simplement pas possible en raison de la fragmentation. Cela le deviendra, à condition de se réinventer. Pour la Police Fédérale, cela signifie alors une organisation plus petite qui vise l'excellence avec moins de personnel mais autant ou plus de moyens : persévérer dans sa propre spécialisation, créer une organisation apprenante, soigner l'image et rechercher une expertise approfondie dans les missions qu'elle accomplit. Avec des zones plus grandes et plus indépendantes, la Police Fédérale peut également se développer davantage, notamment en se tournant vers l'extérieur et non

vers l'intérieur. La Police Fédérale ne peut pas tout faire ; ses missions et ses tâches doivent être clairement définies et ses limites bien précisées.

3.2.3. Point de vue des entités fédérées

1. 1^{er} CDP Fernand Koekelberg – LO Police Fédérale auprès de la Région wallonne

Dans sa présentation, M. Koekelberg a rappelé l'existence de la Note-Cadre de Sécurité Intégrale et du Plan national de sécurité à la préparation desquels ont participé les entités fédérées. Celles-ci ont précisé leurs points d'attention dans une annexe liée à la Note-Cadre qui montre les points de convergence entre entités fédérées.

Les Procureurs généraux se sont montrés intéressés par cette annexe et ont invité les entités fédérées à en discuter. Référence a été faite à la COL 4/2019 qui définit la politique des poursuites en Région flamande.

Les entités fédérées n'ont pas autorité sur les services de police et ne peuvent pas leur donner de missions mais en érigeant certains faits en infractions elles le font indirectement. L'article 15 de la loi sur la fonction de police autorise les services de police à constater aussi des transgressions en matière de sécurité routière qui sont sanctionnées administrativement par les Régions. En Flandre, la Région/Communauté a tendance à solliciter la police en matière administrative.

Le droit d'injonction positive via le Ministre de la Justice permet aussi de donner indirectement des missions à la police : les entités fédérées peuvent demander au ministère public via la Justice de poursuivre telle ou telle infraction et donc donner des missions à la police.

Au sein de la Région de Bruxelles-Capitale, il existe un plan global de sécurité et de prévention (PGSP) (renouvelé tous les 4 ans). C'est aussi une manière indirecte de donner des missions aux zones de la région de Bruxelles-Capitale.

2. CDP Luc Vanlouwe – LO Police Fédérale auprès de la Flandre

M. Vanlouwe expose quelques aspects de l'application de certaines compétences de la Région/Communauté flamande qui ont un impact sur les missions et tâches des services de police et d'inspection.

Pour commencer, il explique que, contrairement à la Wallonie, la Flandre dispose d'un ministre régional de la Justice et du Maintien de l'ordre et d'une agence exécutive distincte dont les pouvoirs pourraient être étendus à l'avenir. Ce ministre régional publie sa propre note de politique. Le décret-cadre flamand étant en cours d'actualisation, cela pourrait avoir des implications pour la police en termes de nouvelles tâches et missions. Avec ce nouveau décret-cadre d'exécution flamand, le gouvernement flamand ou une autorité locale peut désigner la police comme « superviseur » (inspecteur/exécuteur des décrets flamands) dans des domaines tels que l'environnement ou les nuisances sonores, mais aussi sur des compétences spécifiques en matière de sécurité routière.

La Flandre a également décidé de reverser une partie des amendes collectées aux services de constatations, permettant ainsi une sorte de « retour sur investissement ».

Enfin, M. Vanlouwe souligne que la Flandre s'efforce de faire en sorte que les bases de données internes puissent communiquer entre elles et que la police puisse y accéder.

3.2.4. Le paysage diversifié de la sécurité

Philip Willekens – Directeur général sécurité et prévention IBZ

L'orateur est d'avis qu'il est nécessaire de donner corps à l'idée des États Généraux (SEGPO) pour contribuer au futur de la police et réorganiser le système de sécurité en intégrant différents acteurs et en reconnaissant leurs rôles respectifs. La technologie et le partenariat sont cruciaux pour améliorer le flux d'information et créer des solutions innovantes. L'objectif est de créer une force unie qui puisse garantir la sécurité des citoyens.

Selon M. Willekens, la Note-Cadre de Sécurité Intégrale devrait davantage servir de cadre à tous les plans qui en découlent. Les différents acteurs ne doivent pas seulement travailler côte à côte mais ensemble. Une approche intégrée doit faire partie de la philosophie de la police de demain et doit permettre de déterminer la place de la police dans le paysage sécuritaire.

A cet égard, la comparaison avec d'autres pays européens en termes de nombre de fonctionnaires de police par habitant peut faire émerger des réponses aux interrogations relatives à la propension du recours à la prévention, à la capacité de faire plus avec moins, à la structure, l'organisation et aux partenariats.

Dans ce contexte, M. Willekens indique qu'il convient de se demander si la police doit tout prendre en charge. Les autres acteurs de la sécurité ne devraient-ils pas être appelés à accomplir certaines tâches ? En ce qui concerne l'approche préventive de la lutte contre la criminalité, par exemple, on peut compter sur une multitude d'acteurs qui ont un rôle à jouer en matière de prévention, dans le respect des rôles et responsabilités de chacun, et sous réserve d'une bonne coordination entre les différents acteurs ; le secteur de la sécurité privée, les gardiens de la paix, les stewards, ...

Notre devise en matière de sécurité se doit d'être « l'union fait la force ».

3.2.5. Approche d'une autorité administrative

Gilles Mahieu – Gouverneur du Brabant Wallon

Selon M. Mahieu, nous sommes confrontés à une succession de crises gigognes qui nécessitent un nouveau mode de fonctionnement pour les autorités. Ces crises sont mondiales et influent sur d'autres paramètres qui y sont liées, comme la migration ou les nouvelles vulnérabilités. En parallèle, des mouvements de complotisme et de méfiance vis-à-vis des institutions sont apparus. Au niveau national, la fédéralisation se poursuit et tant la police que la Défense font face à des difficultés de recrutement.

En parallèle, la police fait face à ses propres défis dont notamment :

- besoin de stabilité après une réforme complète ;
- tensions entre les entités policières dues aux questions de financement ;
- apparition de décrets régionaux entraînant des répercussions sur les services de police sans avis du Conseil fédéral de police ;
- débat relatif à la taille idéale des zones de police.

De plus, la police doit rencontrer les attentes des autorités administratives dont elle dépend. L'avenir du modèle de la police est incertain, entre régionalisation, fusions de zones de police, privatisation de certaines tâches, maintien de la Police Intégrée ou même développement d'une police unique. Quoi qu'il en soit, le critère premier à prendre en compte est l'efficacité opérationnelle et pas uniquement l'intérêt budgétaire. Le succès de la Police Intégrée est donc une question d'équilibre. Elle a une obligation de résultat car le citoyen a besoin d'une réponse adéquate à ses attentes.

3.2.6. Les défis de la police de demain du point de vue du Ministère Public

Vincent Fiasse – Procureur du Roi de Charleroi

La crise actuelle touche autant la police que la justice.

Vincent Fiasse identifie plusieurs défis.

La lutte contre la criminalité organisée constitue le point d'attention central pour un procureur. Jusqu'il y a peu (*cf.* affaire SkyECC), les outils policiers ne permettaient pas de prendre connaissance de certains aspects du fonctionnement de cette criminalité, ce qui pose question. Ce défi nécessite des moyens suffisants, notamment en termes de capacité. Les enquêtes judiciaires resteront toujours l'apanage de la police et s'il faut déléguer ou opérer un choix, ce devra être au détriment d'autres tâches, comme la sécurisation des matchs de football ou des grands événements musicaux par exemple. Quoi qu'il en soit, une réflexion doit être menée pour permettre à la police d'être plus efficace.

La capacité réelle des parquets et de la police par rapport aux priorités est trop faible. Il y a tellement de priorités que tout devient prioritaire, ce qui brouille le message aux justiciables. Il faudrait avoir le courage de définir quelques vraies priorités et de reconnaître ce qui ne l'est pas. En promettant de poursuivre plus que ce que les parquets ne sont capables de faire, la confiance envers la police et la justice s'amenuise. Il conviendrait de limiter le champ d'action, d'être plus cohérent – pour être plus efficace.

L'estompement de la norme et de l'intégrité croît. M. Fiasse constate une augmentation des infractions commises par des policiers. Le policier a un devoir d'exemplarité. À ce titre, l'accent doit être mis sur l'intégrité et le respect des normes dans les formations policières. Les sanctions disciplinaires paraissent selon lui parfois insuffisantes.

Le rapport des nouvelles générations avec le travail a évolué. Pour de nombreux jeunes, le travail n'est plus la valeur essentielle ; l'équilibre avec la vie privée devenant tout aussi important.

3.2.7. La police de demain, évolution sans révolution

Carlo Medo – Président du syndicat SNPS

La première clé réside dans l'objectivation et l'introspection de l'organisation elle-même. En effet, le danger réside dans les impressions générales et

opinions globales qui peuvent mener à de mauvaises décisions tout en impactant durablement l'organisation dans son ensemble.

La seconde clé a trait au personnel de l'organisation qui est amené à évoluer au même titre que la société. Il s'agit d'un paramètre critique à prendre en compte tant en termes de capacité à l'adaptation que de pertinence de charger la police, et donc son personnel, d'effectuer certaines tâches.

Par exemple, si l'évolution technologique s'annonce régulièrement comme un facilitateur du travail policier, la pratique de terrain démontre une complexification croissante des compétences techniques nécessaires. Ces évolutions doivent s'accompagner d'une réflexion quant à la transition technologique pour nos membres du personnel.

Une piste à cet égard a trait à l'accroissement de l'attractivité et à la revalorisation du métier afin d'attirer les talents à même de mettre à profit des moyens technologiques de qualité. Cependant, la compétitivité de l'organisation a un prix nécessaire pour évoluer.

En substance, le bien-être du personnel et la raison d'être de la police doivent être au centre de toutes les démarches qui visent à mettre en valeur ou à donner un sens à notre organisation policière. La police est à tout moment au service de notre pays, de ses institutions et de ses habitants et est, à ce titre, une pierre angulaire de la démocratie.

3.2.8. Innovation et cybercriminalité

1. CDP Kris D'Hoore – Police Fédérale CG/Innovation

À l'heure actuelle, tout évolue très vite dans tous les domaines. Le changement est exponentiel et la complexité va croissant.

Il y aura par conséquent de nouvelles tâches et missions pour la police, mais aussi des changements dans les fonctionnalités existantes. Nous devons intégrer le policier dans ces changements et veiller à son bien-être. Les éléments-clés ici sont le respect, l'ouverture d'esprit, la transparence et la collaboration. Il est important d'être bien informé de ce qui se passe autour de nous.

Dans ce cadre, la vision de la Police Fédérale en termes d'innovation repose sur quatre axes :

- créer un espace pour expérimenter des solutions innovantes aux problèmes posés et aux opportunités offertes par exemple par les nouvelles technologies ;
- faire des choix sur la base d'un programme d'innovation clair afin que les ressources limitées soient utilisées de la meilleure façon possible. Faire plus avec les mêmes ressources, ou des ressources inférieures, ne fonctionnera pas ;
- accroître la transparence en faisant connaître les initiatives innovantes grâce à une base de données interne sur les connaissances en matière d'innovation, ainsi que la coopération en réunissant les parties prenantes internes et externes concernées ;
- mettre à jour le texte de vision sur l'excellence de la police, en tenant compte de l'impact possible (menaces et opportunités) des changements sociaux et technologiques sur les concepts de police guidée par l'information, sur les concepts de fonction de police orientée vers la communauté ainsi que sur les concepts de gestion optimale, de *New Way of Protecting* et de *New Way of Working*.

2. CDP Daniel Lauwers – Police Fédérale FCCU

Nous vivons actuellement une véritable révolution technologique. La technologie évolue de plus en plus vite, quasiment de manière exponentielle.

Cela constitue-t-il une menace ou une opportunité pour la police ?

Nous arrivons progressivement dans l'ère du Web 3.0. qui implique davantage de décentralisation et la suppression d'intermédiaires. L'idée étant de redonner à l'individu le pouvoir sur ses données (ce qui impliquerait à l'opposé la perte de ce pouvoir par les GAFAM – Google, Apple, (Facebook) Meta, Amazon, Microsoft). Un système décentralisé constituerait une menace pour les services de police puisque cela impliquerait par exemple que l'identification du titulaire d'un compte ou d'un site Internet (voire la suppression de ce dernier) devienne impossible ou en tous les cas beaucoup plus complexe. D'autres aspects du Web 3.0 (tels que le Web sémantique) pourraient néanmoins constituer des opportunités. A condition que les services de police aient les moyens de s'y préparer. La technologie nécessaire au développement du Web 3.0 est disponible mais il est actuellement impossible de dire si cela va devenir ou pas la norme. Les GAFAM ne veulent bien entendu pas perdre leur monopole et font donc tout pour le garder.

En parallèle, le développement de mondes virtuels (métavers) permettra l'interaction de personnes par avatars interposés avec toute la criminalité qui l'accompagne. Des infractions du monde réel y seront de toute évidence reproduites mais de nouvelles infractions pourraient également apparaître (nécessitant le cas échéant des adaptations législatives). Des plaintes (digitales ou non) seront inévitablement déposées à ce sujet auprès de la Police Locale. Se posera également la question de la présence de la police dans cet univers virtuel. Diverses questions se poseront alors, par exemple quant au but de cette présence, à la récolte d'information, selon le modèle du *Community policing*, etc. Les jeunes y passeront peut-être la majeure partie de leur temps. Entrer en contact avec eux nécessitera donc d'y être également présent.

Alors, la révolution technologique, opportunité ou menace pour la police ? Les deux, à condition de s'y préparer dès maintenant.

3.2.9. Conclusion

HCP Johan De Volder – Inspecteur général adjoint de l'AIG

Tout ce qui se passe dans la police a un impact sur l'organe de contrôle. L'organe de contrôle est directement impacté par l'évolution de la spécialisation des services de police et il se doit également d'affiner sa spécialisation pour exercer au mieux ses activités de contrôle.

Les services de police doivent dans le futur être en mesure non seulement de réagir aux évolutions technologiques mais également de développer des structures afin de réfléchir aux défis émergents, qu'il s'agisse de l'usage des drones, du *deepfake* ou des différents défis prospectifs.

Le modèle actuel composé de plus de 180 zones de Police Locale et 1 Police Fédérale entrave l'application d'une qualité uniforme et compromettra finalement la sécurité des citoyens. En atteignant une plus grande cohérence dans des domaines clés, les bonnes priorités seront choisies d'une manière uniforme et le public saura mieux ce qu'il peut attendre de sa police. En l'absence d'une plateforme de réglementation stratégique solide et centrale, il n'existe actuellement pas de stratégie policière nationale claire. À titre d'exemple, on peut se référer, entre autres, à la fonction d'accueil, qui est remplie différemment dans chaque zone de police.

Dans ce cadre, le renforcement du Conseil fédéral de police constitue une nécessité car il s'agit d'un organe majeur au niveau de la réflexion sur le futur

de la police. À cette fin, l'adjonction d'un comité scientifique composé de responsables issus du monde académique constitue un préalable essentiel. Plusieurs directions dépendraient alors du Conseil :

- la direction des normes et standards ;
 - le comité déontologique ;
 - la direction de l'innovation qui devra être fortement développée ;
 - la direction de la formation et de la sélection ;
- le conseil de discipline dont la structure doit évoluer et s'accompagner de sanctions claires et appropriées.¹⁶⁵

3.3. Axe 3 : tables rondes

Les groupes ont été répartis en cinq tables de discussions. Une session plénière a ensuite été organisée réunissant tous les participants.

La première session a mis en évidence certains éléments d'évolution de notre environnement, complémentaires à ceux déjà soulevés dans les axes précédents tels que la vitesse de déploiement des nouvelles technologies, l'expansion de la cybercriminalité ou encore l'augmentation des flux migratoires et les conséquences associées (traite des êtres humains, trafic d'armes, marché secondaire, ...).

L'apparition de nouvelles problématiques engendrant de nouvelles missions pour la police ou de nouveaux partenariats avec le secteur privé (ex. : sécurisation lors d'événements récréatifs et sportifs) nécessitera inévitablement des changements législatifs et des changements du système judiciaire. L'institution publique aura ainsi le défi de surmonter le sentiment de lenteur et de lourdeur administratives pour gagner en agilité face à la rapidité des changements sociétaux.

Le retour de la confiance entre les citoyens et les institutions publiques a également été considéré comme un élément de succès essentiel face aux changements sociétaux. Ceci passera notamment par de la transparence et une communication qualitative et rapide envers les différents acteurs de la société.

La création d'une agence anti-corruption indépendante au niveau national et avec des prérogatives préventives et répressives a été proposée.

¹⁶⁵ Les propositions reprises ci-dessus sur un Conseil fédéral de police renouvelé sont repris plus en détail à partir de la page 59 du document de vision suivant de l'Inspection générale : <https://www.aigpol.be/sites/aigpol/files/attachements/2022111.PDF>

Bien que déjà évoquées précédemment, les problématiques liées au changement climatique (et plus globalement à l'environnement) ainsi qu'au manque de ressources ont été mises à nouveau en évidence. Les inégalités sociales qu'elles entraînent ne doivent certainement pas être sous-estimées. En ce sens, la coopération européenne devra être maintenue.

La seconde session a mis en lumière la nécessité d'une approche intégrale et de priorisation des missions (essentielles pour pouvoir déterminer les domaines nécessitant le plus de besoins). L'absence de cadre législatif adapté freine la réflexion.

En préambule, la nécessité d'avoir des outils adaptés régulièrement en fonction des évolutions apparaît aux yeux des participants comme un prérequis pour les nouvelles fonctionnalités. Des formations idoines sont également un critère obligatoire.

Les nouvelles fonctionnalités du monde digital – nécessitant une adaptation du cadre législatif – ont également retenu l'attention des participants. Il sera nécessaire de retrouver les fonctionnalités de base dans ce monde virtuel afin de garantir un contact avec le citoyen et d'investir tant dans la réaction que dans la prévention.

1. Polyvalence - spécialisation

Les aspects de polyvalence et de spécialisation sont directement liés aux spécificités locales et aux besoins respectifs des zones, arrondissements et services : « *This is not a one-size-fits-all solution* ».

Toutefois, certaines tâches requièrent une hyperspécialisation (ex. : trafic d'art, métavers, ...) qui pourrait être envisagée via un mode d'externalisation complète ou partielle.

Une recommandation en la matière, formulée par les personnes présentes, envisage l'accès à un « marché de services » auquel la police pourrait se référer en fonction des besoins et dans lequel on pourrait venir puiser les expertises externes appropriées ou accéder aux technologies de pointe. Cela permettrait une plus grande agilité en fonction de la rapidité des changements environnementaux/sociétaux.

2. Partenariats

Comme indiqué précédemment et moyennant une adaptation du cadre légal, une intensification des partenariats entre police et sociétés de sécurité privées est envisagée par les participants aux tables de discussions. Ceci

nécessite évidemment de définir les compétences requises en fonction des missions et d'accorder les moyens d'exécuter ces compétences.

Les participants aux groupes de travail envisagent notamment la possibilité de former des équipes mixtes (police/partenaire externe) pour certaines missions spécialisées.

En complément au feedback initialement collecté à ce sujet (voir point 3.1. Axe 1 : tendances et questionnaire), certaines missions pourraient également être externalisées, à savoir :

- les missions à caractère social (petite enfance, écoles, ...) ;
- le contrôle de lieux accessibles au public ;
- la sécurisation de certains événements festifs ou sportifs ;
- la gestion administrative des saisies ;
- l'expertise liée au métavers ;
- la constatation des infractions environnementales.

Lors de **la troisième session**, les participants ont poursuivi leur analyse et ont indiqué d'autres missions que la Police Intégrée ne devrait plus prendre en charge, soit en raison du rapport coût/bénéfices, soit en raison d'un possible relais vers des partenaires externes spécialisés, notamment :

- les missions non spécialisées de la cavalerie. Il est à noter que les missions de maintien de l'ordre et l'escorte royale sont considérées comme « spécialisées » par les participants ;
- l'accueil pour les soins de santé mentale et l'assistance policière aux victimes. Les participants ont ici mis en évidence la nécessité d'un relais rapide vers les partenaires spécialisés pour une prise en charge la plus adéquate possible ;
- le service médical ; celui-ci pourrait s'envisager dans un modèle d'externalisation à un partenaire privé ;
- la sécurité maritime ;
- la gestion de l'infrastructure en ce compris le *facility management* et l'accueil des bâtiments police ;
- la gestion du processus de recrutement et de sélection ; celui-ci pourrait être envisagé dans un modèle similaire à celui du Selor ;
- la gestion négociée de l'espace public lors d'événements sportifs et culturels ;
- l'approche administrative au niveau de sanctions légères.

Les participants ont également réitéré le besoin de cohérence dans le développement et l'exécution des différents plans de sécurité, notamment en

matière de timing d'implémentation, la gestion des phénomènes de sécurité devant avant tout répondre à une réalité du terrain en tenant compte des moyens mis à disposition.

Selon les participants et afin de faire face à l'évolution sociétale/environnementale, la police devrait surtout investir dans la lutte contre la criminalité organisée et la cybercriminalité ainsi que dans la gestion négociée de l'espace public. Dans ce contexte, une adaptation de la gestion de la réserve fédérale semble nécessaire pour une meilleure utilisation des ressources et pour favoriser la solidarité au sein de l'organisation policière.

Les participants ont également mentionné le besoin de renforcer les activités d'Intelligence et Forensic ainsi que l'approche administrative en accord avec le judiciaire.

D'autres éléments ont aussi été évoqués comme facteurs critiques de succès tels que :

- l'importance de poursuivre les efforts de digitalisation des activités pour gagner en efficience. Cette dernière peut aussi être améliorée en envisageant des économies d'échelle autant que possible et une mutualisation plus systématique des moyens ;
- la nécessité de repenser les parcours de formation et l'accompagnement de carrière en vue d'une spécialisation progressive de certains profils. Des formations par clusters de métier (ex : judiciaire, administratif, intervention, ...) pourraient être envisagées par modules et avec des possibilités de passerelles entre les parcours de formation pour répondre aux besoins qui évoluent ;
- la poursuite du développement d'une politique globale d'intégrité ;
- la poursuite des efforts en matière de maîtrise de l'organisation. Les participants ont notamment souligné le besoin d'une simplification et d'une flexibilité dans la gouvernance financière et dans la gestion des marchés publics. L'importance d'outils méthodologiques de suivi ainsi que la gestion des connaissances (*knowledge management*) ont également été mis en évidence.

En matière de développement, les participants ont mis en évidence les éléments suivants :

- le numérique devrait devenir une compétence de base au sein de l'organisation et en lien direct avec la lutte contre la criminalité/criminalité organisée, la police doit se développer en matière de « cyber-accueil », « cyber-patrouille » et « cyber-intervention » ;

- en matière de gestion de l'information, certains participants soulignent la nécessité de développer des méthodes particulières de recherche dans le domaine de la police administrative (BAM)¹⁶⁶ ainsi que le développement/renforcement du RTI (*real time intelligence*) ;
- *Research & Development* (R&D) : pour promouvoir une culture d'innovation, l'organisation doit se donner les moyens d'identifier les bonnes pratiques policières dans le monde, de les analyser et de proposer des recommandations d'adaptation dans un but d'amélioration continue ;
- la nécessité d'une vision environnementale et l'intégration d'éléments de durabilité dans la pratique policière ont été considérées comme essentielles pour l'organisation ;
- enfin, le développement d'une culture du feed-back et orientée vers la qualité a aussi été relevé comme nécessaire par les participants.

4. Pistes pour l'avenir

En conclusion, mener une réflexion globale et stratégique sur l'avenir de la police, et plus particulièrement à propos de ses futures tâches et missions, est un cheminement complexe qui nécessite une analyse approfondie et prédictive des défis et des contextes auxquels la police devrait faire face dans les prochaines années voire décennies.

Au-delà des considérations purement techniques, scientifiques, juridiques et sociétales, il y a lieu de prendre en compte deux aspects déterminants. Le premier réside dans le respect des principes cruciaux de l'« état de droit », de « démocratie » et donc d'un indispensable « débat démocratique » qui implique la prééminence nécessaire d'une approche respectueuse des institutions et qui répond aux besoins de la majorité des citoyens. Cette prédisposition est étroitement liée à la capacité des institutions, dont la police, et des processus démocratiques à renforcer les droits, l'égalité et la responsabilité. Le second aspect essentiel est la prise en compte du « facteur humain » de l'organisation policière et donc des personnes qui la composent. Cela implique d'appréhender le facteur humain et organisationnel de manière à préserver au mieux la compétence et les expertises développées depuis de longues années, mais également d'inscrire au centre de la réflexion les membres du personnel.

¹⁶⁶ Bijzondere Administratieve Methode.

D'un point de vue contextuel, au cours des prochaines décennies, les hypothèses indiquent que les grandes tendances actuelles et futures convergeraient à un rythme rapide pour augmenter le nombre et la complexité des défis auxquels seront confrontés les services de police.

Certaines tendances ont été identifiées (la dégradation de l'environnement, les incertitudes géopolitiques, les épidémies et les pandémies, les évolutions technologiques et digitales, la manipulation de l'information et l'augmentation des inégalités) comme étant susceptibles d'impacter les missions de la police dans le futur. Ces tendances détermineront probablement les défis de la police de demain mais également les éventuels choix relatifs à la redéfinition des contours en matière de collaboration, ou externalisation, avec d'autres institutions étatiques ou organismes privés.

En substance, il ressort des travaux les pistes suivantes :

- l'évolution technologique devrait avoir un impact significatif et accentuer le développement de la cybercriminalité sous diverses formes ;
- la nécessité de créer un département structurel dédié à la recherche et au développement dans le cadre de l'adaptation permanente de l'institution policière ;
- la nécessité de créer une agence anti-corruption ;
- la nécessité de renforcer la gestion de l'information (« Intelligence ») par des outils de recherche appropriés et la mise en place d'un *real time intelligence* performant ;
- l'externalisation de certaines fonctionnalités ou missions pourrait être envisagée (cfr. supra) ;
- la recherche de cohérence entre les acteurs de la chaîne de prévention et de sécurité (le secteur de la sécurité privée, les gardiens de la paix, les stewards, ...) est indispensable.

5. Mot de fin

Ces travaux doivent être considérés comme une démarche réflexive générale qui invite à la prise de décision afin d'assurer une adéquation entre l'évolution des tendances sociétales/environnementales et les fonctionnalités des services de police. Les questions relatives aux moyens, aux modalités et aux budgets ont traversé systématiquement l'ensemble des débats car elles sont inéluctablement inhérentes à la réalité quotidienne des acteurs associés aux journées d'étude et constituent des critères de succès essentiels.

De toekomst van de internationale politiesamenwerking: drie uitdagingen voor de Belgische politie¹⁶⁷

1. Inleiding

Door de globalisering en de grensoverschrijdende criminaliteit is de samenwerking met buitenlandse politiediensten de voorbije jaren een steeds belangrijker onderdeel van het moderne politiewerk geworden. Sterker nog, internationale politiesamenwerking is een *kerntaak* geworden en speelt zowel in de bestuurlijke als de gerechtelijke aanpak van criminaliteit en onveiligheid een cruciale rol.

Voor diegenen bij wie de perceptie van internationale politiesamenwerking toch nog op ‘nuttig’ afgesteld stond, kwam de switch naar internationale politiesamenwerking als ‘noodzakelijk’ na de terroristische aanslagen in 2015 en 2016 in Parijs en Brussel. Deze aanslagen hebben, nog meer dan vroeger het geval was, gewezen op de absolute noodzaak van internationale samenwerking en, meer zelfs, het uitwisselen van realtime informatie tussen landen. Daarnaast zorgden geopolitieke ontwikkelingen voor opeenvolgende migratiegolven, die al snel beschouwd werden als ‘migratiecrisisen.’ Ook hier werd vrij snel duidelijk dat lidstaten niet enkel vanuit hun soevereiniteit konden reageren, maar dat een Europees geïntegreerd grensbeleid nodig was en is. Dat de georganiseerde criminaliteit bij uitstek inter-

¹⁶⁷ Peter De Buysscher, directeur van de internationale politiesamenwerking (CGI).
Simon Verdegem, Head of Unit Bilaterale en multilaterale samenwerking (CGI).
Arne De Boeck, strategisch analist (CGI).
Met de steun van de dienst Beleidsondersteuning van het commissariaat-generaal.

nationaal georganiseerd is, is al langer een vaststaand gegeven, dat nog eens bij uitstek bevestigd wordt door de strijd tegen de georganiseerde cocaïne-traffic via onze Antwerpse haven. De betrokkenheid van meerdere Europese, Zuid-Amerikaanse en West-Afrikaanse landen in deze traffic maakt een integrale internationale en Europese aanpak onontbeerlijk.

Naar aanleiding van de Staten-Generaal van de politie (SEGPOL) nam de Directie van de internationale politiesamenwerking van de Federale Politie (CGI) het initiatief om samen met een werkgroep en verschillende interne en externe partners na te denken over de toekomst van de internationale politiesamenwerking. Meer specifiek werden drie concrete uitdagingen voor de internationale politiesamenwerking geïdentificeerd en in beeld gebracht. Voor elke uitdaging werden een beleidsdoelstelling en bijhorende beleidsvoorstellen geformuleerd die moeten bijdragen tot een meer dynamische, flexibele en coherente internationale politiesamenwerking die dicht bij de politiemensen op het terrein staat. Het resultaat van onze denkoefening leest u in dit verslag.

De ideeën en standpunten opgenomen in dit rapport zijn die van de deelnemers aan de besprekingen over dit thema. Ze zijn echter niet gevalideerd door het directiecomité van de Federale Politie.

2. Methodologie

De uitdagingen voor de internationale politiesamenwerking en de bijhorende pistes voor de toekomst die in dit document worden toegelicht zijn het resultaat van een proces dat eind 2021 startte. Toen nam CGI het initiatief om binnen de Federale Politie een **werkgroep** op te richten om de werkzaamheden in het kader van SEGPOL te begeleiden. Het uitgangspunt bij de samenstelling van deze werkgroep was dat zowel het centrale als het gedeconcentreerde niveau, en zowel de bestuurlijke als de gerechtelijke component van de Federale Politie vertegenwoordigd moesten zijn. Dit uitgangspunt indachtig werd een groep gevormd die naast een vertegenwoordiging van CGI bestond uit een adviseur van de Directie van de operaties inzake bestuurlijke politie (DAO), een commissaris van de dienst Internationale Politiesamenwerking bij de Algemene directie van de gerechtelijke politie (DGJ), een gerechtelijk directeur van de Federale Gerechtelijke

Politie (FGP), en twee diensthoofden afkomstig uit twee verschillende gedeconcentreerde coördinatie- en steundirecties (CSD).

De eerste taak van de werkgroep was het identificeren van een aantal **belangrijke uitdagingen op het vlak van internationale politiesamenwerking** waar rond dan verder gewerkt kon worden. Een focus op concrete uitdagingen moest helpen vermijden dat de werkgroep zou verzanden in vrijblijvende strategische discussies. Aan alle leden werd gevraagd om vanuit de eigen ervaring en expertise een aantal voorstellen te formuleren. Deze voorstellen konden gegroepeerd worden rond vijf thema's of beleidsdomeinen: (1) de organisatie van de internationale politionele informatie-uitwisseling, (2) de inzet van personeelsleden van de Geïntegreerde Politie (GPI) in het buitenland, (3) de grensoverschrijdende samenwerking met onze buurlanden, (4) de internationale samenwerking in het kader van 'Research and Development' en (5) de opleiding van het personeel inzake internationale samenwerking. Uiteindelijk werd besloten om enkel de eerste drie thema's verder uit te werken en om het thema opleiding als een 'randvoorwaarde' of 'kritische succesfactor' in de verdere uitwerking van die eerste drie thema's te betrekken.

Op basis van de eigen ervaringen binnen CGI en de discussies in de werkgroep werd dan **een basistekst geschreven over elk van de drie geselecteerde thema's**. In elke basistekst worden (1) een aantal belangrijke uitdagingen voor het beleid op dat domein in beeld gebracht, (2) een bijpassende beleidsdoelstelling geformuleerd en (3) beleidsvoorstellen gedaan om deze doelstelling te realiseren. De drie beleidsdoelstellingen luiden als volgt:

1. Naar een **omkaderde decentralisatie** van de internationale politionele informatie-uitwisseling.
2. Naar een **flexibele en op maat gemaakte** buitenlandse inzet.
3. Naar een **zo eenvoudig en coherent mogelijk kader** voor grensoverschrijdende acties in onze buurlanden.

Na een interne bespreking en validatie door de werkgroep werden de drie basisteksten in een tweede fase voorgelegd aan een **panel van interne en externe partners/experten** bestaande uit een Belgische vertegenwoordiger bij het Euregionaal Politie Informatie en Coördinatie Centrum, een Belgische contactambtenaar bij Europol, een verbindingsofficier van de Federale Politie, een verbindingsofficier van de Nationale Politie Nederland, een adviseur van de Algemene Administratie van de Douane en Accijnzen, een expert van het Orgaan voor de Coördinatie en de Analyse van de Dreiging, en een onderzoeker van het Leuvens Instituut voor Criminologie. Meer specifiek gaven deze partners en experts tijdens een **rondetafelgesprek** op 15 juni

2022 feedback op de beleidsdoelstelling en de bijhorende beleidsvoorstellen. Op basis van deze feedback kregen de basisteksten waar nodig een nieuwe update.

Ten slotte werden de basisteksten tijdens een **afsluitend seminarie** op 9 december 2022 in Brussel gepresenteerd aan een doelpubliek van medewerkers van de Geïntegreerde Politie (en in het bijzonder zij die in hun werk regelmatig met de internationale dimensie geconfronteerd worden). Tijdens dit seminarie werd zowel van ‘binnenuit’, door de commissaris-generaal van de Federale Politie, als van ‘buitenuit’, door emeritus professor Paul Ponsaers (Universiteit Gent) op de geïdentificeerde uitdagingen gereflecteerd. Als afsluiting van het seminarie werd een paneldiscussie gehouden met de korpschef van de Politiezone Brussel Zuid, de directeurs-generaal van de drie Algemene directies van de Federale Politie (gerechtelijke politie, bestuurlijke politie en middelenbeheer en informatie), en de directeur van Directie van de internationale politiesamenwerking van de Federale Politie.

3. Kern van de besprekingen

Zoals hierboven aangehaald, werden drie basisteksten geschreven waarin een aantal uitdagingen op het vlak van, respectievelijk, de organisatie van de internationale informatie-uitwisseling, de organisatie van de buitenlandse inzet en de grensoverschrijdende samenwerking met onze buurlanden in beeld worden gebracht. Deze basisteksten werden aangevuld en aangepast op basis van de discussies in de werkgroep en tijdens het rondetafelgesprek met interne en externe partners. Hieronder volgt een bespreking van de drie thema’s die via de basisteksten en de interne en externe discussies uitgediept werden.

3.1. Naar een omkaderde decentralisatie van de internationale informatie-uitwisseling

Een belangrijke, zo niet de belangrijkste, vorm van internationale samenwerking voor het dagelijkse operationele politiewerk is informatie-uitwisseling. De internationale politionele informatie-uitwisseling **sneller en transparanter** maken, en **dichter bij de politiemensen op het terrein** brengen, is dan ook één van de grote uitdagingen voor onze organisatie. Het antwoord op deze uitdaging moet minstens deels gezocht worden in een

combinatie van decentralisatie en automatisatie, twee processen die op een omkaderde manier moeten worden doorgevoerd.

3.1.1. Context

De internationale politionele informatie-uitwisseling was in het verleden zeer gecentraliseerd en ‘verticaal’ georganiseerd. De toegangen tot de internationale databanken en de kanalen voor het uitwisselen van berichten met politiediensten in het buitenland waren voorbehouden voor centrale diensten. Vanaf 2014 werd een evolutie ingezet naar decentralisering of ‘horizontalisering’, een beweging die met een automatisering van de informatie-uitwisseling gepaard ging. Zo kreeg ieder lid van de GPI die een functie uitoefent waarin een toegang tot operationele gegevens aangewezen is toegang tot het *Schengen Information System* (SIS II) en de Interpol-databank van gesignaleerde personen, en dit via de applicaties ‘ANG controle’ (voor controledoel-einden) en ‘KIK’ (voor recherchedoeleinden). Verder werd SIENA, het beveiligde communicatiekanaal van Europol, ter beschikking gesteld van de arrondissementele informatiekruispunten (AIK’s), zodat gedeconcentreerde diensten van de Federale Politie en de lokale politiezones nu via het AIK informatie met internationale partners kunnen uitwisselen. Ook de toegang tot het *Europol Information System* (EIS), de gegevensbank van Europol die door de lidstaten gevoed wordt met operationele gegevens betreffende zware en/of georganiseerde criminaliteit, werd ter beschikking gesteld van de AIK’s.

3.1.2. Pistes voor de toekomst

De uitdaging voor de toekomst bestaat erin om de internationale informatie-uitwisseling nog sneller en transparanter te maken, en nog dichter bij politiemensen op het terrein te brengen. Op het vlak van internationale signaleringen bestaat de mogelijkheid van een verdere automatisatie in de toekomst, die ook gepaard zal gaan met een decentralisatie naar het terrein. Dit vooreerst naar aanleiding van initiatieven die zich binnen de Federale Politie aan het ontwikkelen zijn: waar er actueel reeds automatisch een internationale signalering van een aantal categorieën van *objecten* wordt uitgevoerd na hun nationale signalering via de ANG, zal het toekomstig *case management system* (dat binnen i-Police wordt uitgerold¹⁶⁸) het mogelijk

¹⁶⁸ i-Police is een strategisch project met als kernbedoeling om de IT-architectuur van de Geïntegreerde Politie volledig te vernieuwen.

maken om een dergelijke automatische internationale signalering ook voor *personen* uit te voeren. Dit betekent dat wanneer de eindgebruiker (d.w.z. de signalerende eenheid) een persoon nationaal signaleert in de ANG, deze persoon automatisch en naar wens van de eindgebruiker ook internationaal gesignaleerd zal worden via het SIS II en/of Interpol. Op dit moment dienen politiediensten en gerechtelijke overheden nog steeds 'een verzoek tot internationale signalering' aan CGI/SPOC, het nationale invalspunt voor internationale signaleringen en informatie-uitwisseling, te richten. CGI/SPOC dient op zijn beurt, na de nodige controles en valideringen te hebben uitgevoerd, de signalering nog steeds manueel in te voeren in het SIS II en/of het Interpol-systeem. De toekomstige evolutie kan er dus in bestaan dat signalerende diensten zelf internationale signaleringen kunnen doorvoeren tegelijkertijd met hun nationale signalering in de ANG. De eindgebruiker zal daarbij nood hebben aan een transparante en duidelijke ICT-applicatie die hem of haar door de verschillende mogelijkheden van internationale signaleringen gidst.

Ook voor wat het internationaal berichtenverkeer betreft, is er een evolutie naar meer decentralisatie naar het terrein. De terbeschikkingstelling van SIENA, het beveiligd communicatiekanaal van Europol, aan de AIK's was daarin een eerste stap. De vraag dringt zich op of het SIENA communicatiekanaal in de toekomst ook rechtstreeks ter beschikking gesteld kan worden aan onderzoekers van de FGP's en de lokale opsporingsdiensten, zodat zij zelf berichten voor buitenlandse politiediensten kunnen opstellen. Dit ter vervanging van de huidige procedure, waarbij onderzoekers die een bericht naar het buitenland willen sturen een 'INO-document' moeten opstellen dat zij aan hun AIK dienen te bezorgen. Om het engagement van de onderzoekers op het terrein inzake internationale informatie-uitwisseling te verhogen, is de verdere decentralisering van SIENA een uitdagende, maar noodzakelijke stap. Het *case management system* voor de internationale informatie-uitwisseling dat wordt voorzien bij de ontwikkeling en uitrol van i-Police zal trouwens voorzien in de mogelijkheid om dergelijke oorspronkelijke berichten op te stellen in het systeem. Daarbij hoeft niet *elke* onderzoeker in de mogelijkheid te zijn internationale berichten op te stellen, maar kunnen onderzoekers met bepaalde profielen worden aangeduid.

De evolutie naar meer decentralisatie heeft niet enkel betrekking op de uitwisseling van gerechtelijke informatie. Er zal ook geïnvesteerd moeten worden in de uitwisseling van bestuurlijke informatie (bv. inzake radicalisme, extremisme, ...). Specifiek in het domein van de bestuurlijke handha-

ving is regelgevend werk nodig om bijvoorbeeld toe te laten dat informatie inzake bestuurlijke handhaving die afkomstig is van lokale besturen (burge-meesters, gemeenten) bilateraal kan worden uitgewisseld.

3.1.3. Randvoorwaarden

Tijdens de discussies van de werkgroep werd meermaals duidelijk dat de verdere decentralisering van de internationale informatie-uitwisseling slechts realistisch en mits de nodige omkadering realiseerbaar is. Deze omkadering is belangrijk om volgende redenen:

- Een decentralisatie in de richting van de gedeconcentreerde diensten van de Federale Politie en de Lokale Politie **mag niet tot gevolg hebben dat informatie versnipperd raakt of dat er parallele informatiestromen ontstaan.** Zo dienen de AIK's en CGI/SPOC blijvend de nationale en internationale coördinatie van het berichtenverkeer te verzekeren en dit conform de nationale en Europese wet- en regelgeving. Informatie kan niet internationaal uitgewisseld worden zonder mogelijkheid van kwaliteitscontrole, validatie, *cross-check* of analyse. Een transparant *case management system* moet het mogelijk maken om de *cross-check* op een automatische manier te realiseren ('systeemgestuurde' i.p.v. 'persoonsgestuurde' functionaliteit).
- Een gebrek aan centrale opvolging en beeldvorming over bepaalde veiligheidsfenomenen is ook nefast voor de rol die de Belgische politie binnen de internationale politiesamenwerking kan spelen. Bij de gerechtelijke zuil had de optimalisatie – waarbij meer verantwoordelijkheden verschoven van de centrale directies van de algemene directie naar de gedeconcentreerde FGP's – het perverse effect dat de centrale directies (inclusief de fenomeenexperten) actueel nog weinig zicht hebben op alle informatie die bijvoorbeeld naar de analyseprojecten van Europol wordt gestuurd. Een verdere decentralisatie van het internationaal berichtenverkeer **mag niet leiden tot 'blinde' centrale diensten.**
- Een decentralisatie van de internationale communicatiekanalen dient ook gekoppeld te worden aan een **coherent researchmanagement.** De toegang tot internationale communicatiekanalen mag niet gepaard gaan met '*fishing expeditions*' vanwege de onderzoeker op basis van de toegankelijke informatie. De stelling van het Controleorgaan op de politionele informatie (COC) dat SIENA een communicatiekanaal is en geen data-

bank waar naar believe materiaal uit kan worden geput, is ook hier van toepassing.

- Het verwerken van internationale signaleringen en internationale berichten vergt de laatste jaren, niet in het minst door tal van nieuwe Europese initiatieven en regelgeving, meer en meer specialisatie. Om de decentralisering mogelijk en ‘behapbaar’ te maken voor de medewerkers van de gedeconcentreerde diensten van de Federale Politie en van de Lokale Politie zullen er daarom bijkomende inspanningen moeten geleverd worden op het vlak van **opleiding**. Daarbij kan gedacht worden aan een specifieke opleiding voor die personeelsprofielen die in staat worden gesteld om zelf internationale SIENA-berichten op te stellen.
- Ten slotte moet een deel van de omkadering bestaan uit de ontwikkeling van **nieuwe ICT-mogelijkheden** voor de automatische en gedecentraliseerde verwerking van internationale signaleringen en voor de verdere decentralisatie van het communicatiekanaal SIENA.

3.2. Naar een flexibele en op maat gemaakte buitenlandse inzet

Ook op het vlak van de inzet van Belgische politiemensen in het buitenland stellen zich een aantal grote uitdagingen naar de toekomst toe. De rekrutering van personeelsleden voor buitenlandse functies wordt steeds moeilijker, een probleem dat verder in de hand gewerkt wordt door de capaciteitsproblematiek van de Federale Politie en het weinig flexibel kader waarbinnen de rekrutering en selectie actueel dienen plaats te vinden. Gelet op het sterk toegenomen belang van de internationale politiesamenwerking in het algemeen en de internationale informatie-uitwisseling in het bijzonder, dringt een optimalisatie van de organisatie van de Belgische politievertegenwoordiging in het buitenland zich op.

3.2.1. Context

Hieronder geven we een overzicht van de huidige rekrutering en inzet van personeelsleden in buitenlandse functies, en van de uitdagingen die zich daarbij stellen. Daarbij focussen we vooral op die functies die een relatief lang verblijf in het buitenland vereisen (minstens zes maanden).

1. Bilaterale verbindingsofficieren en contactambtenaren bij Europol en Interpol

De bilaterale verbindingsofficieren worden gerekruteerd via de mobiliteitsprocedures en na een selectiecommissie aangesteld door de minister van Binnenlandse Zaken. Ze dienen over de graad van hoofdcommissaris (HCP) te beschikken. Bilaterale verbindingsofficieren worden in principe aangeduid voor een periode van zes jaar. Nadien is er een zogeheten ‘cooldown’-periode voorzien van twee jaar alvorens men terug kan postuleren voor een andere functie van verbindingsofficier. De ‘cooldown’-periode moet ervoor zorgen dat men de band met de organisatie en het actuele politiewerk niet verliest door een te lange aanwezigheid in het buitenland. Momenteel zijn er 11 verbindingsofficieren voorzien op het organiek kader. Begin 2023 zal er een 12^{de} verbindingsofficier bijkomen, gevestigd in Colombia.

Naast de bilaterale verbindingsofficieren beschikt de Belgische politie ook over contactambtenaren bij Europol en Interpol. De rekrutering en selectie gebeurt via de mobiliteitsprocedures en via een interne selectiecommissie van de politie. De verbindingsofficieren bij Europol en Interpol worden tewerkgesteld bij deze organisaties, hetzij voor een periode van een welbepaald naar tijdsduur omschreven project, hetzij voor een maximumperiode van zes jaar. Momenteel zijn er vijf contactambtenaren actief bij Europol en één contactambtenaar actief bij Interpol.

Wat de verbindingsofficieren betreft, merkt CGI dat er, in tegenstelling tot het verleden, **steeds minder kandidaten zijn voor openstaande posten**. Bij navraag blijkt dit vooral te maken te hebben met een generatieverschil, waarbij personeelsleden om familiale redenen niet meer zo snel geneigd zijn om samen met hun partner voor een loopbaan in het buitenland te kiezen. Ook de 24/7 permanentie die wordt verwacht, het feit dat de partner zelf een beroepsloopbaan heeft en/of pensioenrechten verliest bij een tijdelijk verblijf in het buitenland worden genoemd als oorzaak van het feit dat minder HCP's van de huidige generatie zich geroepen voelen om zich kandidaat te stellen voor dergelijke functies. Het risico bestaat dat LO-posten in de toekomst tijdelijk onbezet blijven, en dat de kwaliteit van de dienstverlening daalt.

2. Personeelsleden in missies van civiel crisisbeheer en personeelsleden in categorie 2 van het *standing corps* van Frontex

Personeelsleden die zich kandidaat stellen om **in de missies van civiel crisisbeheer (CCM)** te worden ingezet, worden op basis van psychotechnische testen, kennis van het Engels en een interview geselecteerd. Nadien worden ze opgenomen in een database. Na een ‘*call for contributions*’ vanwege de EU of een vacature binnen de VN of een andere internationale organisatie, kunnen zij dan op basis van hun profiel worden voorgesteld voor een bepaalde functie. De hiërarchische overste dient hier advies over uit te brengen. Personeelsleden in CCM-missies worden ingezet als ‘*Seconded National Experts*’ (SNE), waarbij het salaris ten koste van de politie blijft. Afhankelijk van de functie in de missie worden ze in principe aangesteld voor 12, 18 of 24 maanden.¹⁶⁹ Om de band met de GPI niet te verliezen, geldt ook hier een ‘*cooldown*’-periode van twee jaar. De Belgische politie engageerde zich om jaarlijks 20 voltijdse equivalenten in te zetten in de missies civiel crisisbeheer. De voorbije jaren werden er wegens budgettaire omstandigheden echter slechts acht tot tien voltijdse equivalenten per jaar ontplooid.

De inzet in het raam van **het *standing corps* van Frontex** is bij Europese Verordening vastgelegd. Voor de personeelsleden van de GPI die tewerkgesteld worden als categorie-2 officier bij dit permanente korps, blijft het salaris ten koste van de politie (voor de duur van hun terbeschikkingstelling). De kandidaten die reageren op de interne oproep tot kandidaatstelling voor deelname als categorie-2 lid van het permanente korps worden na selectie op hun beroepsvaardigheden en specifieke expertise opgenomen in een reservepool. Uit deze reserve worden jaarlijks de hoogst gerangschikte kandidaten per gevraagd profiel voorgedragen aan Frontex.¹⁷⁰ Net als bij de CCM-missies is een positief advies van de hiërarchische overste nodig. De personeelsleden in categorie 2 van het *standing corps* worden voor een periode van twee jaar ter beschikking gesteld van Frontex (eenmalig verlengbaar met één of twee jaar). Frontex bepaalt waar en hoelang ze worden ingezet tijdens deze periode. De eerste acht personeelsleden behorende tot categorie 2 zijn van start gegaan op 1 januari 2021. Hun aantal zal toenemen tot 30 in 2027.

¹⁶⁹ Voor sommige functies wordt ook geopteerd voor kortetermijnmissies: dit zijn dan missies van één tot een paar weken om een bepaald project of seminarie te verzorgen. Dit is ook het geval voor projecten inzake *security sector reform* die meestal in samenwerking met het Belgische ontwikkelingsagentschap ENABEL worden uitgevoerd.

¹⁷⁰ Waar en wanneer mogelijk, zal ook een beroep worden gedaan op de douane en DVZ om personeel ter beschikking te stellen. Gezien de profielen moeten we er evenwel rekening mee houden dat het merendeel van de inspanningen in dit domein altijd door de GPI geleverd zal moeten worden.

CGI merkt dat er voor de personeelsleden die willen deelnemen aan CCM-missies de laatste jaren beduidend **meer negatieve adviezen worden verstrekt door de hiërarchie van de kandidaten**. Dit is vooral te wijten aan het capaciteitstekort. Als gevolg daarvan kan het engagement om 20 FTE/jaar in te zetten in CCM-missies niet meer worden gerealiseerd. Dit niettegenstaande het feit dat er steeds missies en functies worden nagestreefd die een *return on investment* kunnen genereren voor de externe en interne veiligheid binnen de Europese Unie. Ook voor de terbeschikkingstelling van personeelsleden voor het *standing corps* van Frontex is er weinig animo bij leidinggevendenden. Dit vergroot het risico dat België in de toekomst zijn internationale engagementen niet zal kunnen nakomen.

3. Personeel op contractuele basis bij internationale politieorganisaties

Ten slotte is er de inzet van **personeel op contractuele basis bij internationale politieorganisaties** (Europol, Interpol, Cepol, Frontex ...), waarbij hetzij het statuut van het verlov van algemeen belang hetzij het statuut van het verlov om persoonlijke redenen wordt gehanteerd. Een verlov van algemeen belang dient steeds om de twee jaar te worden hernieuwd. Daarbij dienen wel de termijnen van de contracten te worden gerespecteerd. Zo werkt Europol bijvoorbeeld met een contract van vijf jaar, verlengbaar met een contract van vier jaar. De inzet in een ‘*contracted*’ functie is van een andere orde dan de andere functies die eerder aan bod kwamen, aangezien het salaris niet ten laste van de Federale Politie valt.

Ook voor de aanvragen in het raam van het verlov van algemeen belang worden er de laatste twee jaar **significant meer negatieve adviezen verstrekt**. Dit maakt dat steeds minder personeelsleden binnen een internationale context kunnen worden ingezet, wat nefast is voor de invloed die België kan uitoefenen binnen de internationale organisaties. Bovendien kunnen we als een minder belangrijke of betrouwbare partner worden beschouwd in de internationale aanpak van veiligheidsproblemen.

Tot slot vermelden we nog een uitdaging die geldt voor heel wat politiemensen die voor een langere periode in het buitenland hebben gewerkt, ongeacht de functie: **de verderzetting van de loopbaan en de re-integratie binnen de GPI na afloop van de buitenlandse opdracht**. Wat de verbindingsofficieren betreft, zijn er binnen het organieke kader bijvoorbeeld niet altijd openstaande plaatsen HCP voorhanden, laat staan dat deze plaatsen altijd zouden overeenstemmen met de competenties en vaardigheden van de persoon die terug geïntegreerd dient te worden in de organisatie. Meermaals

wordt CGI geconfronteerd met hiërarchische hoofden die deze nochtans ervaren medewerkers niet binnen hun diensten wensen te integreren om bestaande evenwichten (bv. in de gezagsrelaties) niet te verstoren.

3.2.2. Pistes voor de toekomst

De verbindingsofficieren functioneren vooral als een bilateraal kanaal voor internationale informatie-uitwisseling (samen met het faciliteren van rechtshulpverzoeken en het adviseren van de diplomatieke post). De vraag dient gesteld of, gezien deze **vooral operationele finaliteit** enerzijds en gezien de vaststelling dat er minder personeelsleden kandidaat zijn voor een dergelijke functie anderzijds, **nog dient te worden vastgehouden aan de vereiste van de graad van HCP.**

Om te kunnen inspelen op de verschillende behoeften aan internationale samenwerking zullen **nieuwe, meer flexibele werkvormen** gestalte moeten krijgen. Daarbij dient de vraag gesteld te worden of we niet komaf moeten maken met het beeld van de residerende verbindingsofficier als enig werkbaar concept. Zo kent het Nederlandse netwerk van verbindingsofficieren een grotere diversiteit aan profielen en werkvormen. Naast de residentiële LO's beschikt het Nederlandse netwerk **ook over functionele LO's met een bepaalde specialisatie en over flexibele LO's die voor korte tijd in een bepaald land worden ingezet met een specifiek mandaat.** De meerwaarde die een flexibele LO kan bijbrengen aan de bilaterale politiesamenwerking of de mogelijkheid van de inzet van specifieke expertise op het vlak van dadergroepen, technologieën of fenomenen (al of niet ter ondersteuning van een residentiële LO) moet in België dringend bestudeerd worden.

Meer algemeen kan gedacht worden aan het samenstellen van een **'pool'** van een voldoende aantal medewerkers die worden geselecteerd via geijkte procedures op basis van hun wil, competentie, kennis en vaardigheden om ingezet te worden in een internationale context. Het aantal leden van deze pool dient voldoende groot te zijn om tegemoet te komen aan de engagementen in het raam van de uitsturing van verbindingsofficieren en contactambtenaren, tijdelijke of structurele steunfuncties aan de LO-posten, de CCM-missies en het *standing corps* van Frontex.

Deze internationale pool zou een **hybride samenstelling** moeten hebben, niet alleen op het vlak van competenties en vaardigheden, maar ook op het vlak van graden (zowel HCP, commissaris (CP) als hoofdinspecteur (HINP)). Zo krijgen meer personeelsleden de mogelijkheid om zich te engageren voor

een internationale loopbaan en wordt de perceptie de kop ingedrukt dat internationale functies enkel weggelegd zijn voor *'the happy few'*.

De leden van de pool zouden een **vaststaande plaats in het organiek kader** moeten krijgen, voor zover nog met een organiek kader dient te worden gewerkt (gezien het gebrek aan flexibiliteit dat dit met zich meebrengt). Alleszins dient het organiek kader toe te laten dat ze **flexibel** en **tijdelijk** in het buitenland ingezet kunnen worden.

Na hun buitenlandse opdracht, of tussen twee missies in, zouden de leden van de pool moeten kunnen worden ingezet **binnen CGI of een andere dienst van de Federale Politie met een internationale dimensie** (centrale of gedeconcentreerde diensten van DGJ/DGA). Voor, tussen en na hun buitenlandse opdrachten moet voor de leden van de pool een continue **opleiding** of vorming *'on the spot'* kunnen worden voorzien. Zowel de tewerkstelling binnen CGI/DGJ/DGA als de mogelijkheid van continue vorming inzake internationale politiesamenwerking vormt dan een alternatief voor de huidige geldende *'cooldown'*-periode.

Ten slotte zouden de leden van de pool **geen moeilijkheden meer mogen ondervinden voor hun integratie binnen de GPI na afloop van een missie of opdracht**, doordat binnen de pool gemakkelijker in overleg een verder loopbaantraject kan worden bepaald en de inzet in het buitenland beter wordt erkend en gevaloriseerd

3.2.3. Randvoorwaarden

Een aantal belangrijke randvoorwaarden moeten worden vervuld om een dergelijke internationale pool te kunnen realiseren:

- een flexibele inzet van personeelsleden in het buitenland vraagt ook een flexibele organisatie op andere vlakken (personeelsbeleid, statuut, opleiding ...);
- een aanpassing van de statutaire regelgeving inzake mobiliteit (termijnen, beschikbare budgetten, wijziging organiek kader, specifieke afwezige profielbeschrijvingen, etc.) is noodzakelijk;
- de organisatie van de aanwezigheid en vergoeding van leden van de Lokale Politie in een dergelijke pool dient uitgeklaard te worden.

3.3. Naar een zo eenvoudig en coherent mogelijk kader voor grensoverschrijdende acties in onze buurlanden

Zowel voor de voorkoming, het onderzoek en de opsporing van strafbare feiten als voor de handhaving van de openbare orde en veiligheid, is het belangrijk dat de Belgische politiediensten kunnen optreden op het grondgebied van onze buurlanden en omgekeerd. Dit niet alleen in de vorm van geplande acties (bv. gemengde patrouilles en controles, gemeenschappelijke ordediensten, begeleiding van grensoverschrijdende transporten), maar ook in onvoorziene situaties (bv. grensoverschrijdende achtervolgingen, optreden op initiatief in spoedeisende situaties).

Hieronder gaan we nader in op vier elementen die noodzakelijk zijn om zulke grensoverschrijdende acties vlot te laten verlopen en brengen we enkele uitdagingen in beeld.

3.3.1. Regelgevend kader

In de eerste plaats is er nood aan een duidelijk regelgevend kader dat bepaalt onder welke voorwaarden politieambtenaren de grens mogen oversteken om op te treden op het grondgebied van het andere land en welke bevoegdheden zij daarbij mogen uitoefenen.

België heeft reeds heel wat inspanningen geleverd om **via bi- en multilaterale verdragen een solide regelgevend kader voor grensoverschrijdende interventies** te creëren. Dankzij het bilaterale politie- en douanesamenwerkingsverdrag met Duitsland uit 2000, de Overeenkomst van Doornik I met Frankrijk uit 2001, het Benelux-politieverdrag uit 2004 en het Verdrag van Prüm uit 2005 werden de mogelijkheden voor onze politiediensten om op te treden op het grondgebied van onze buurlanden een eerste maal verruimd ten opzichte van het belangrijkste Europese instrument voor politiesamenwerking, nl. de Schengen Uitvoeringsovereenkomst (SUO) uit 1990. De voorbije jaren werkten we aan een tweede reeks verdragen om de samenwerking met onze buurlanden verder te versterken en te verruimen. Zo zorgde de Overeenkomst van Doornik II uit 2013 er niet alleen voor dat Belgische en Franse politieambtenaren die deelnemen aan een gemengde patrouille op elkaars grondgebied over de nodige bevoegdheden van openbaar gezag kunnen beschikken, maar creëerde ze ook de mogelijkheid om personen die van het ene naar het andere land worden overgebracht onder dwang te vervoeren op het grondgebied van het andere land, zodat hun over-

dracht niet langer op de grens zelf dient te gebeuren maar elders kan plaatsvinden, onder veiligere omstandigheden.

Het nieuwe Benelux-politieverdrag uit 2018, dat helaas nog niet in werking is getreden doordat de goedkeuring van een aantal cruciale uitvoeringsovereenkomsten vertraging heeft opgelopen, wordt zelfs algemeen gezien als het meest verregaande politiesamenwerkingsverdrag dat tot op heden werd afgesloten tussen lidstaten van de Europese Unie. Baanbrekend is bijvoorbeeld het feit dat er geen beperkende openingsvoorwaarden meer worden voorzien voor grensoverschrijdende achtervolgingen; in principe zal dus elke achtervolging die de Belgische, Nederlandse of Luxemburgse politie inzet op het eigen grondgebied, over de grens met een ander Benelux-land heen kunnen worden voortgezet. Voorts versoepelt het verdrag onder meer ook de regels inzake grensoverschrijdende observaties en bevat het een apart hoofdstuk dat de speciale eenheden van de drie landen uitgebreide mogelijkheden tot grensoverschrijdende samenwerking biedt. Gelijkaardige bepalingen proberen we eveneens op te nemen in het nieuwe politie- en douanesamenwerkingsverdrag met Duitsland, waarover we sinds 2016 onderhandelen. Tot slot zijn we in 2022 onderhandelingen gestart over een bilateraal politiesamenwerkingsverdrag met het Verenigd Koninkrijk, dat niet alleen de informatie-uitwisseling met de Britse wethandhavingsdiensten moet versterken maar ook een solide rechtsbasis dient te creëren voor grensoverschrijdende acties, zoals gemeenschappelijke controles in de haven van Zeebrugge.

Tijdens de onderhandelingen met onze buurlanden streven de Belgische onderhandelingsteams steeds naar **een zo groot mogelijke coherentie tussen onze verschillende politiesamenwerkingsverdragen**, omdat het anders voor onze politieambtenaren in regio's die aan meer dan één buurland grenzen, wel erg ingewikkeld wordt om te weten wat ze wel en niet mogen doen tijdens een grensoverschrijdend optreden. Helaas moeten we echter regelmatig vaststellen dat zaken die voor het ene buurland perfect aanvaardbaar zijn, voor een ander buurland bijzonder gevoelig liggen of zelfs ronduit onbespreekbaar zijn. Vaak heeft dit te maken met verschillen in nationale wetgeving. Zo beschikken Belgische politieambtenaren die een grensoverschrijdende achtervolging uitvoeren, over een (beperkte) staandehoudingsbevoegdheid in Duitsland, Nederland en Luxemburg, maar is dit in Frankrijk niet het geval, omdat de Franse grondwet niet toelaat dat buitenlandse politieambtenaren politionele bevoegdheden uitoefenen op Frans grondgebied behalve in het bijzijn van een Franse collega.

Is het dan beter om een **oplossing op Europees niveau** na te streven? De recente werkzaamheden rond de *European Police Cooperation Code* hebben aangetoond dat het op dit ogenblik onmogelijk is om de noodzakelijke unanimité onder de lidstaten te bereiken over een grondige herziening van de Europese rechtsinstrumenten voor grensoverschrijdende politieacties die zou resulteren in een uniform regelgevend kader voor alle lidstaten. Daarom werd uiteindelijk geopteerd voor een Raadsaanbeveling, waaraan de lidstaten uitvoering zullen moeten geven door middel van bi- en multilaterale verdragen en/of aanpassingen aan hun nationale wetgeving. Doordat het de lidstaten vrijstaat om verder te gaan dan de minimale vereisten die in de Raadsaanbeveling worden geformuleerd, zullen er dus belangrijke divergenties blijven bestaan tussen wat mogelijk is tussen de verschillende landen.

Tijdens de lopende en toekomstige onderhandelingen met het oog op de verdere ontwikkeling van het regelgevende kader voor grensoverschrijdende politieoptredens, mogen we ons **niet tevreden stellen met 'de grootste gemene deler' van de voor al onze buurlanden aanvaardbare wijzigingen, maar moeten we telkens proberen om de samenwerking maximaal te versterken en te verdiepen**, rekening houdend met de concrete behoeften van onze operationele diensten. We moeten daarbij wel steeds blijven streven naar een zo groot mogelijke coherentie tussen de verschillende rechtsinstrumenten, ook al is volledige uniformiteit om bovenvermelde redenen niet haalbaar.

Voor wat het optreden van buitenlandse politieambtenaren op Belgisch grondgebied betreft, hoeven we **niet mordicus vast te houden aan het principe van reciprociteit**, maar moeten we de operationele belangen van de Belgische politiediensten laten primeren. In 2018 hebben we het bijvoorbeeld via een nationale wet mogelijk gemaakt om in crisissituaties operationele steun te vragen aan de speciale eenheden van de lidstaten van de Europese Unie en de aan de Schengenruimte geassocieerde staten, ongeacht of onze speciale eenheden ook in omgekeerde richting kunnen worden ingezet in de betrokken landen. In andere gevallen zou het echter in ons nadeel zijn om het reciprociteitsprincipe op te geven. Zo zou ons land via een eenvoudige wijziging van onze nationale verklaring bij artikel 41 van de Schengen Uitvoeringsovereenkomst de openingsvoorwaarden voor grensoverschrijdende achtervolgingen van Frankrijk naar België kunnen versoepelen en/of staandehoudingsbevoegdheid kunnen toekennen aan de Franse politieambtenaren die een dergelijke achtervolging uitvoeren. Dit zou echter

geen oplossing bieden voor de beperkingen waarmee de Belgische politiediensten geconfronteerd worden tijdens achtervolgingen richting Frankrijk. Integendeel, we zouden zo wellicht de enige hefboom uit handen geven waarmee we de Franse beleidsmakers zouden kunnen overtuigen om de bestaande obstakels in de vigerende Franse nationale wetgeving weg te werken.

3.3.2. Procedures

Om grensoverschrijdende acties vlot te laten verlopen, dienen **de procedures** die moeten worden gevolgd om ze op het getouw te zetten (geplande acties) of te melden aan de bevoegde diensten van het andere land (niet-geplande acties) **zo eenvoudig mogelijk te zijn**. Hierbij moet een evenwicht worden gezocht tussen de nood aan snelheid en flexibiliteit enerzijds en het belang van een goede coördinatie anderzijds. Voor de organisatie van geplande acties bijvoorbeeld heeft België tot op heden steeds het standpunt gehuldigd dat de te volgen procedure afhankelijk dient te zijn van de aard en de omvang van het beoogde optreden. Gemeenschappelijke acties die eerder kleinschalig zijn en worden uitgevoerd door diensten die regelmatig met elkaar samenwerken (bv. gemengde patrouilles), moeten op lokaal niveau kunnen worden georganiseerd, via een rechtstreeks contact tussen de leidinggevenden van de betrokken diensten. Voor acties waarbij de betrokken diensten elkaar niet kennen en voor grotere acties die een supra-lokaal karakter hebben en/of de inzet van gespecialiseerde middelen vergen, dient daarentegen gewerkt te worden via nationale contactpunten, die elk in eigen land voor de nodige coördinatie tussen alle betrokken eenheden kunnen instaan.

Deze **visie** wordt echter **niet altijd door onze buurlanden gedeeld**. Met name Nederland en Frankrijk hanteren vaak een meer centralistische benadering. Zo wil de Nederlandse politie dat alle grensoverschrijdende achtervolgingen van België naar Nederland worden gemeld bij het landelijke operatiecentrum van de Nationale Politie in Driebergen in plaats van bij de meldkamers van de drie eenheden aan de grens met België en weigert Frankrijk om rechtstreekse radiocommunicatie tussen Belgische en Franse ploegen op het terrein mogelijk te maken, omdat zij de voorkeur geven aan een centrale aansturing van hun dispositieven vanuit de meldkamer. **België dient in dergelijke discussies voet bij stuk te houden en ervoor te zorgen dat de procedures voor grensoverschrijdende acties coherent zijn met de**

bestaande taak- en bevoegdheidsverdeling op nationaal niveau. Intermediaire structuren, zoals de Centra voor politie- en douanesamenwerking en de gedeconcentreerde coördinatie- en steundirecties, vormen daarbij vaak een belangrijk deel van de oplossing, omdat ze het aantal aanspreekpunten voor onze buitenlandse partners helpen beperken, maar toch dicht aanleunen bij onze operationele diensten op het terrein.

3.3.3. Overlegstructuren

Het is van belang dat de diensten die regelmatig deelnemen aan grensoverschrijdende acties **op structurele basis overleg plegen** met hun buitenlandse partners. Dit laat niet alleen toe om samen acties te plannen (in functie van de operationele behoeften van de betrokken diensten en rekening houdend met eventuele verschillen in aanpak, beschikbare capaciteit, ...), maar ook om het nodige wederzijdse vertrouwen op te bouwen en de samenwerking in alle transparantie te evalueren.

Op initiatief van België werd de voorbije jaren zowel met Nederland en Luxemburg als met Frankrijk **een driedelige overlegstructuur** uitgebouwd. Naast een strategisch overleg op het niveau van de politiechefs en/of de bestuurlijke en gerechtelijke overheden, werd telkens voorzien in een reeks van lokale overlegfora voor de hele Belgisch-Nederlandse en Belgisch-Franse grensstreek. Via respectievelijk het Benelux-Landenoverleg en de *Groupe de travail opérationnel* kunnen vertegenwoordigers van de verschillende lokale fora hun ervaringen uitwisselen en kunnen bepaalde onderwerpen vanuit het lokale overleg onder de aandacht van het strategische overleg worden gebracht of omgekeerd. Daarnaast bestaan er diverse thematische werkgroepen met onze buurlanden, waarin de bevoegde diensten zich over specifieke fenomenen of verbeterpunten in de samenwerking buigen.

De manier waarop het overleg met onze buurlanden wordt georganiseerd, staat niet in steen gebeiteld. **Zeker voor de thematische werkgroepen moet regelmatig worden nagegaan of zij nog steeds voldoende relevant zijn.** Zo nodig moet het strategisch overleg overgaan tot de afschaffing van bepaalde fora of dient hun mandaat te worden aangepast. Omgekeerd kunnen nieuwe fenomenen of operationele noden tot de oprichting van nieuwe (tijdelijke) werkgroepen leiden.

Ook de geografische indeling van de lokale overlegfora kan, indien nodig, worden herzien. We raken echter beter niet aan de driedelige structuur van het overleg met Nederland, Luxemburg en Frankrijk als dusdanig, gelet op

het belang van de lokale overlegfora voor de operationele, grensoverschrijdende samenwerking met onze buurlanden. Ook het ‘tussenniveau’ wordt best behouden, aangezien de ervaring leert dat het goed functioneren van de lokale overlegfora in grote mate afhankelijk is van het persoonlijke contact tussen de verantwoordelijken aan weerszijden van de grens en daardoor soms in het gedrang dreigt te komen door het grote personeelsverloop bij sommige van onze buitenlandse partners; (de coördinatoren van) organen als het Benelux-Landenoverleg en de *Groupe de travail opérationnel* dragen in belangrijke mate bij aan het verzekeren van de continuïteit in het overleg met de betrokken buurlanden.

3.3.4. Opleiding

Tot slot staat het buiten kijf dat grensoverschrijdende acties slechts vlot kunnen verlopen indien de betrokken politieambtenaren een gedegen **opleiding** hebben gekregen.

CGI heeft de voorbije jaren grote inspanningen geleverd op dit vlak. Zo werd een referentiebrochure over de grensoverschrijdende politiesamenwerking opgesteld voor de docenten aan de erkende politiescholen, zodat ze steeds over de meest accurate en actuele informatie beschikken met betrekking tot alle thema's binnen het domein van de internationale politiesamenwerking die volgens CGI aan bod verdienen te komen in de basisopleidingen voor inspecteurs en hoofdinspecteurs. Daarnaast werden, in samenwerking met verscheidene erkende politiescholen, specifieke baremische opleidingen ontwikkeld om de leden van de operationele diensten in de grensregio's met Nederland en Frankrijk vertrouwd te maken met de vigerende regelgeving voor de belangrijkste vormen van grensoverschrijdend optreden. Tot slot zal, naar aanleiding van de inwerkingtreding van het nieuwe Benelux-verdrag uit 2018, een hele reeks informatiesessies en ‘*train the trainer*’-opleidingen worden georganiseerd om de belangrijkste vernieuwingen in het verdrag toe te lichten.

Er is evenwel zeker nog **ruimte voor verbetering**. Elke Belgische politieambtenaar zou in de basisopleiding eenzelfde lespakket moeten krijgen over de belangrijkste regels en principes voor grensoverschrijdende politieacties. Nadien zou elke politieambtenaar die aan de slag gaat in de grensstreek, ongeacht zijn/haar graad, verplicht moeten worden om een specifieke opleiding te volgen over de samenwerking met het buurland in kwestie en zich te laten bijscholen telkens wanneer het regelgevend kader ter zake een belang-

rijke wijziging ondergaat. Daarbij zal, gelet op het grote aantal personen dat dient te worden opgeleid, moeten worden ingezet op *e-learning* en andere alternatieve leervormen.

4. Pistes voor de toekomst

1. *Eerste beleidsobjectief: naar een omkaderde decentralisatie van de internationale informatie-uitwisseling.*

- Signalerende eenheden zouden de mogelijkheid moeten krijgen om zelf internationale signaleringen van personen door te voeren via SIS II en/of Interpol, *tegelijktijd* met het doorvoeren van een nationale signalering in de ANG. Daarvoor moet een geautomatiseerde flux van personen tussen de ANG en de internationale databanken gerealiseerd worden, alsook een ICT-applicatie die de eindgebruiker op een duidelijke en transparante wijze door de verschillende mogelijkheden gidst.
- Onderzoekers van de FGP's en de lokale politiediensten zouden de mogelijkheid moeten krijgen om zelf internationale berichten op te stellen in SIENA, het beveiligd communicatiekanaal van Europol. Daartoe zouden zij wel een specifieke opleiding moeten volgen. De AIK's en CGI/SPOC moeten zorgen voor de nationale en internationale coördinatie van het gedecentraliseerde berichtenverkeer, inclusief kwaliteitscontrole, validatie, *cross-check* en eventueel analyse. Die laatste twee zaken moeten in nauwe samenwerking met de centrale diensten van DGJ gebeuren.
- Er zou meer geïnvesteerd moeten worden in de internationale uitwisseling van bestuurlijke informatie (bv. inzake radicalisme, extremisme, ...). Specifiek in het domein van de bestuurlijke handhaving is regelgevend werk nodig om bijvoorbeeld toe te laten dat informatie inzake bestuurlijke handhaving en afkomstig van lokale besturen (burgemeesters, gemeenten) bilateraal uitgewisseld kan worden.

2. *Tweede beleidsobjectief: naar een flexibele en op maat gemaakte buitenlandse inzet.*

- De functie van bilaterale verbindingsofficier zou moeten worden opengesteld voor personeelsleden met de graad van commissaris.
- Om tijdig te kunnen inspelen op de snel wijzigende internationale veiligheidscontext moet de Federale Politie nieuwe, meer flexibele werkvormen introduceren. Daarbij kan gedacht worden aan een *functionele verbindingsofficier*, met specialisatie in een bepaalde materie, die ter

ondersteuning van een klassieke residentiële verbindingsofficier wordt ingezet, of aan een *flexibele verbindingsofficier* die voor een korte periode in een bepaald land of een bepaalde regio wordt ingezet (waar nog geen klassieke residentiële verbindingsofficier gestationeerd is).

- De Federale Politie moet experimenteren met nieuwe vormen van rekrutering en selectie voor buitenlandse functies. Één van de mogelijkheden is de samenstelling van een ‘internationale pool’ van een voldoende aantal werknemers die flexibel ingezet kunnen worden in een internationale context. Het aantal dient tegemoet te komen aan de engagementen in het raam van de uitsturing van de verbindingsofficieren/contactambtenaren, tijdelijke of structurele steunfuncties aan de LO-posten, de CCM-missies en het *standing corps* van Frontex. De pool zou divers samengesteld moeten zijn, niet alleen op het vlak van kennis en vaardigheden, maar ook op het vlak van graden. De leden van de pool zouden een vast en continu opleidingstraject moeten krijgen, en ze zouden na hun buitenlandse opdracht, of tussen missies in, vlot ingezet moeten kunnen worden binnen CGI of een andere dienst van de Federale Politie met een internationale dimensie.
3. *Derde beleidsobjectief: naar een zo eenvoudig en coherent mogelijk kader voor grensoverschrijdende acties.*
- Het regelgevend kader voor grensoverschrijdende politieoptredens dient verder te worden uitgebouwd en versterkt door middel van bi- of multilaterale verdragen met onze buurlanden. Daarbij moeten we streven naar een zo groot mogelijke coherentie tussen de verschillende verdragen. We mogen ons echter niet tevreden stellen met ‘de grootste gemene deler’ van de voor al onze buurlanden aanvaardbare elementen, maar moeten telkens proberen om de samenwerking maximaal te versterken en te verdiepen, rekening houdend met de concrete behoeften van onze operationele diensten. We hoeven niet mordicus vast te houden aan het principe van reciprociteit, maar dienen de operationele belangen van de Belgische politiediensten steeds voorop te stellen.
 - De procedures voor het op het getouw zetten en/of het aanmelden van grensoverschrijdende acties moeten zo eenvoudig mogelijk zijn maar ook coherent blijven met de bestaande taak- en bevoegdheidsverdeling op nationaal niveau.
 - De samenwerking met onze buurlanden is gebaat bij een structureel overleg op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De bestaande driedledige overlegstructuur met Frankrijk en de Benelux-landen wordt als

dusdanig best behouden, maar er dient regelmatig te worden nagegaan of de geografische indeling van de lokale overlegfora en de invulling van de thematische werkgroepen nog steeds beantwoorden aan de operationele noden van de diensten op het terrein.

- Om grensoverschrijdende optredens vlot te laten verlopen, is het cruciaal dat de betrokken politieambtenaren een gedegen opleiding krijgen. Daarom zou elke politieambtenaar die in de grensstreek werkzaam is, verplicht moeten worden om een specifieke opleiding te volgen over de samenwerking met het buurland in kwestie en zich telkens te laten bijscholen wanneer het regelgevend kader ter zake een belangrijke wijziging ondergaat.

5. Slotwoord

De uitwerking van deze pistes voor de toekomst veronderstelt daadwerkelijke beleidsbeslissingen. Wat de randvoorwaarden en kritieke succesfactoren betreft, werd tijdens ons afsluitend seminarie opgemerkt dat deze zich dikwijls toespitsen op drie domeinen in onze politiewerking: opleiding, statuut en transparante ICT-systemen. Daarin schuilt het beste bewijs dat in deze Staten-Generaal alles met alles verbonden is. Een decentralisatie van de internationale informatie-uitwisseling kan niet succesvol doorgevoerd worden zonder specifieke opleiding voor de politieambtenaar op het terrein en zonder professioneel *case management system* voor de internationale berichtenuitwisseling. Een meer flexibele inzet van politievertegenwoordigers in het buitenland zal niet kunnen worden gerealiseerd zonder een aanpassing naar meer flexibele statutaire bepalingen op het vlak van mobiliteit en organiek kader. Ook in het raam van onze grensoverschrijdende acties is opleiding, o.a. specifiek voor de politiemensen uit de grenszones, een belangrijk item.

De Belgische internationale politiesamenwerking wordt zeer gewaardeerd in het buitenland. Getuige daarvan zijn de zeer positieve Schengenevaluatie 'Internationale politiesamenwerking' en de conclusies van de parlementaire onderzoekscommissie 'Terreuraanslagen', die de aanbeveling formuleerde om de organisatie ervan coherent en eenduidig te blijven organiseren zoals nu het geval is. In een wereld waarin veiligheidsfenomenen slechts beheerst kunnen worden door intense internationale samenwerking, kan onze organisatie echter niet op zijn lauweren rusten. Ze moet zich snel en flexibel kunnen aanpassen aan nieuwe uitdagingen. Een decentralisatie van de

informatie-uitwisseling, een flexibele buitenlandse inzet en een coherent kader voor grensoverschrijdende acties zijn sleutelementen om ook in de toekomst een geloofwaardige en betrouwbare partner op het internationale toneel te blijven.

Financiering van de Federale Politie¹⁷¹

1. Inleiding

In het raam van de Staten-Generaal van de politie, waar de ‘politie van de toekomst’ voorbereid wordt, zijn de financieringsmogelijkheden van de Federale Politie een belangrijk thema. Hierbij mag de actuele begrotingsproblematiek van de Federale Politie niet onvermeld blijven: in 2023 volstaan de begrotingskredieten immers niet om alle structurele werkings- en investeringskosten te financieren.

Vermits andere fora zich toeleggen op het begrotingsvraagstuk op korte termijn, opteerde de stuurgroep van voorliggend thema voor een ruimer perspectief. De analyse werd opengetrokken over de voorbije tien jaar, er werd vergeleken met de buurlanden en de pistes reiken ver vooruit in de toekomst. Aangezien nog niet alle resultaten van de SEGPOL-discussiegroepen bekend waren bij de voorbereiding en op de studiedag, kon de financiële weerslag van de diverse voorstellen op de financiering van de Federale Politie niet verrekend worden.

De ideeën en standpunten opgenomen in dit rapport zijn die van de deelnemers aan de besprekingen over dit thema. Ze zijn echter niet gevalideerd door het directiecomité van de Federale Politie.

¹⁷¹ Steven Sneppe, directeur Directie van financiën van de Federale Politie (DRF).
Geert Vanhaverbeke, Directie van financiën van de Federale Politie (DRF).
Christopher Keijsers, adviseur bij de Algemene directie van de gerechtelijke politie, Federale Politie (DGJ).
Pascal Roman, beleidsadviseur van de directeur-generaal bestuurlijke politie, Federale Politie (DGA).
Met de steun van de dienst Beleidsondersteuning van het commissariaat-generaal.

2. Methodologie

Het thema ‘Financiering van de Federale Politie’ werd toevertrouwd aan een stuurgroep bestaande uit een evenwichtige vertegenwoordiging van de componenten van de Federale Politie.

De stuurgroep bepaalde de volgende doelstellingen:

- de financiën van de Federale Politie voor de periode 2012-2022 in kaart brengen;
- hiervan een grondige analyse maken en vergelijken met de buurlanden;
- alternatieve financieringsmogelijkheden onderzoeken;
- pistes voor de toekomst formuleren.

De directrice-generaal van de Algemene directie van het middelenbeheer en de informatie (DGR) zette het opzet als volgt uiteen:

- de opdrachtbrief 2018-2023 van de commissaris-generaal¹⁷² stelt dat de Federale Politie werkt aan een betere ratio tussen de personeelskredieten enerzijds en de werkings- en investeringskredieten anderzijds.

Waarom is die ratio belangrijk?

Voor de Federale Politie is het niet enkel van belang om voldoende politiecapaciteit te kunnen ontplooiën voor het uitvoeren van haar taken. Zij brengt niet zomaar ‘blauw op straat’, maar ondersteunt de lokale politiezones in het raam van de Geïntegreerde Politie, bijvoorbeeld door informaticatoepassingen en servers ter beschikking te stellen. Zij vervult bovendien haar eigen gespecialiseerde opdrachten met innovatieve investeringen zoals voor de operatie ‘Sky ECC’, het kraken van virtuele misdaadmunten of het uitmeten van complexe verkeersongevallen met drones. Politiewerk steunt steeds meer op het verzamelen en ontsluiten van informatie. Naast digitalisering en up-to-date ICT-middelen steunt de toegevoegde waarde van politiewerk ook op een veilige persoonlijke uitrusting, voldoende voertuigen, accurate communicatietools, aangepaste wapens en genoeg ander gespecialiseerd materieel.

Ter illustratie bedroeg – binnen de gewone werking, zonder rekening te houden met de interdepartementale provisie (IDP) – de ratio van de Federale Politie voor het jaar 2019 85 % personeelskredieten versus 15 % werkings- en investeringskredieten.

¹⁷² Opdrachtbrief 2018-2023 van de commissaris-generaal, goedgekeurd door de voogdijministers op 29 mei 2019, punt 1.4 ‘Verbetering van de interne werking’.

Verschillende vragen stellen zich:

- de Federale Politie verkiest een voldoende niveau van financiering met *initiële begrotingskredieten* omwille van de zekerheid en voorspelbaarheid die dat biedt, maar dit sluit een debat over *alternatieve financieringsmogelijkheden* niet uit;
- artikels 90 en 115 van de wet op de geïntegreerde politie maken ‘*betaalpolitie*’ onder bepaalde voorwaarden mogelijk voor respectievelijk de Lokale Politie en de Federale Politie. De mogelijkheden die de wet biedt en de voorwaarden die aan een betalende dienstverlening door de Federale Politie verbonden moeten worden, werden besproken.

De deelnemers van de studiedag bestonden uit leden van de Federale Politie, de Lokale Politie, de Vlaamse, Waalse en Brusselse verenigingen van steden en gemeenten, de FOD Binnenlandse Zaken en de Inspectie van Financiën.

3. Kern van de besprekingen

Een onderzoek van de werkings- en investeringsuitgaven en alternatieve financiering is geen gemakkelijk thema. De politievrouw- of man op het terrein is er slechts onrechtstreeks van op de hoogte door zijn of haar ervaring dat er al dan niet voldoende hulpmiddelen beschikbaar zijn om professioneel te kunnen werken. Enkele financiële kengetallen helpen iedereen om beter te begrijpen waar de politieorganisatie staat. Ten slotte stimuleert een financiële vergelijking met enkele politiekorpsen in de buurlanden een brede gedachtewisseling over de weg die de Federale Politie moet inslaan.

3.1. Financiën van de Federale Politie 2012-2022 en vooruitblik

3.1.1. Analyse

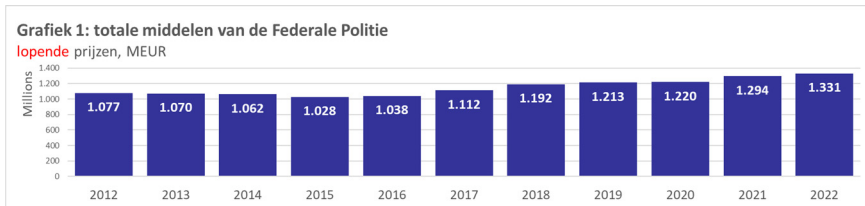
Van alle overheidsmiddelen die in België voor politie bestemd zijn, gaan er 75 % naar de Lokale Politie en 25 % naar de Federale Politie.¹⁷³

De federale Algemene Uitgavenbegroting vermeldt jaarlijks in de Sectie 17, ‘Federale Politie en geïntegreerde werking,’ over welke middelen de Federale Politie in het begrotingsjaar beschikt. ‘Vastleggingskredieten’ zijn het maximale bedrag van de *nieuwe verbintenissen* die de Federale Politie mag

¹⁷³ We berekenen dat gemiddelde van de periode 2012-2020 uit EUROSTAT-gegevens.

aangaan, ‘vereffeningskredieten’ zijn het maximaal bedrag om reeds *bestaande verplichtingen* te vereffenen.¹⁷⁴ Om een aantal technische redenen berekenen we de uitgaven van 2012 tot 2022 in termen van vereffeningskredieten. Van belang is wel dat we de dotaties en subsidies in Sectie 17 niet meetellen, omdat die toekomen aan de Lokale Politie.

1. Totale middelen van de Federale Politie



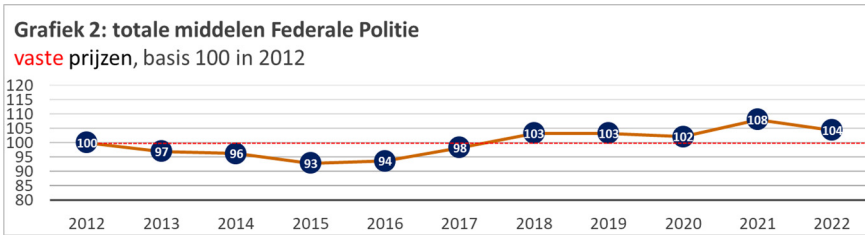
Grafiek 1 herneemt de cijfers van de federale begrotingen. De Federale Politie beschikte in 2012 over 1.077 miljoen euro en die middelen groeien aan naar 1.331 miljoen euro in 2022.

In het onderzochte decennium werd de Federale Politie onderworpen aan algemene of specifieke begrotingsbesparingen. Als reactie op een aantal terroristische aanslagen verstrekte de federale regering vanaf 2016 bijkomende middelen voor de strijd tegen het terrorisme, in de vorm van een interdepartementale provisie (IDP). Vanaf 2020 maken extra budgettaire enveloppes (her)investeringen mogelijk voor onder meer voertuigen, pc’s en wapens. Voor het project i-Police¹⁷⁵ werden er van 2020 tot 2022 middelen verleend, bijvoorbeeld voor centrale ICT-infrastructuur, wat binnen de werking ‘Geïntegreerde Politie’ ook de lokale politiezones ten goede komt.

De middelen zijn toegenomen, maar inflatie holt die toename uit omdat ook de prijzen en lonen stijgen. **Grafiek 2** toont hoe het budget in werkelijkheid geëvolueerd is wanneer men rekening houdt met inflatie. Wanneer we het budget van 2012 als referentie nemen, dan zijn de middelen in 2022 uiteindelijk slechts 4 % hoger dan tien jaar eerder, een groei van basis 100 naar 104.

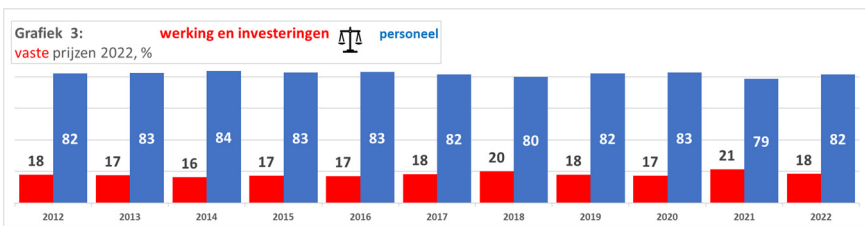
¹⁷⁴ Vergelijk met een hypothecaire lening: een ‘vastlegging’ gebeurt in het jaar waarin de akte wordt getekend voor de volledige schuld bestaande uit kapitaal en interesten. Zolang de lening loopt is er jaarlijks een ‘vereffening’ van de kapitaalaflossing en de interesten.

¹⁷⁵ i-Police is een strategisch project met als kernbedoeling om de IT-architectuur van de Geïntegreerde Politie volledig te vernieuwen.



2. Personeel, werking en investeringen

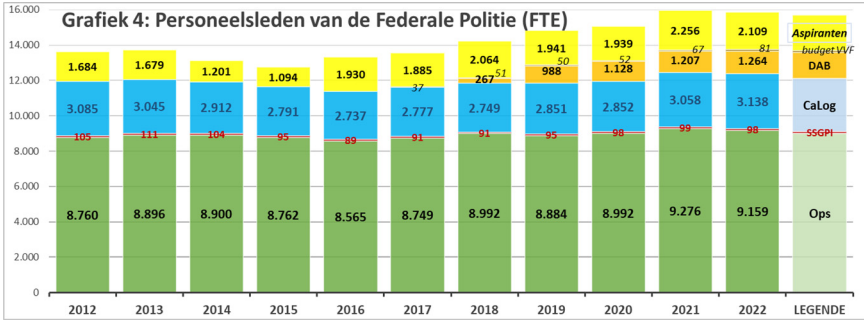
Om onze uiteindelijke bestemming te bereiken – een ratio personeel/werking en investeringen – moeten we de evolutie van de totale middelen uitsplitsen *naar domein*. **Grafiek 3** toont de verdeling van alle kredieten over, enerzijds, **personeel** en anderzijds, **werking en investeringen**. Elk jaar is ongeveer 82 % bestemd voor personeel. Minder dan één vijfde van alle middelen, nl. 18 %, is bestemd voor werking en investeringen.



3. Twee snelheden?

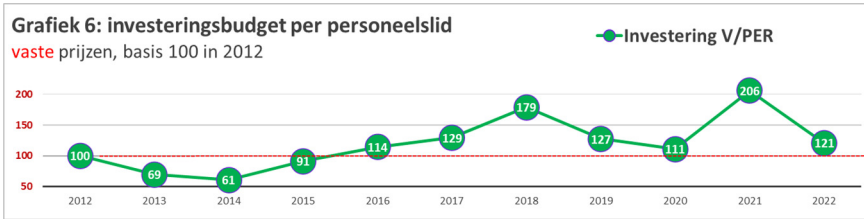
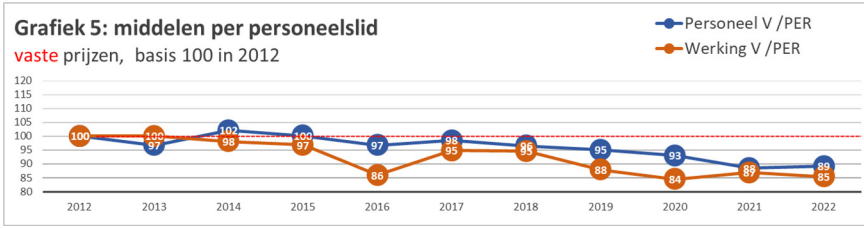
Grafiek 4 geeft het **personeelsbestand van de Federale Politie** weer dat in de eerste plaats bestaat uit de operationele personeelsleden en de leden van het administratief en logistiek kader. Samen met de personeelsleden van de nieuwe directie voor beveiliging, de aspiranten in opleiding, de medewerkers bij het Verkeersveiligheidsfonds en bij het loonsecretariaat voor de Geïntegreerde Politie (SSGPI) vormt dit het personeel ‘in ruime zin’.

Het personeelsaantal groeit van 13.634 voltijdse equivalenten (VTE) in 2012 tot 15.849 VTE in 2022, parallel met de uitbreiding van het takenpakket van de Federale Politie, met name vanaf 2018 door de oprichting van de nieuwe Directie beveiliging (DAB), maar daarnaast ook bij andere directies en de aspiranten.



Groeien de totale middelen in verhouding tot de nieuwe opdrachten die aan de Federale Politie werden toebedeeld en de personeelsuitbreiding die daarmee gepaard ging? **Grafieken 5 en 6** brengen de evolutie in kaart van de totale middelen uitgesplitst over drie domeinen (personeel, werking en investeringen) en telkens berekend als een gemiddelde per personeelslid.

13.634	13.731	13.117	12.742	13.320	13.538	14.213	14.809	15.060	15.962	15.849	TOTAAL
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------



Grafiek 6 toont dat de investeringsmiddelen van jaar tot jaar sterk veranderen in vergelijking met de middelen voor werking en personeel in Grafiek 5. Het verschil tussen de trends is bovendien groter dan het lijkt, want de schaal van de Y-as is verschillend in beide grafieken. De investeringsmid-

delen lagen in het voorbije decennium in zeven kalenderjaren boven hun startniveau en drie kalenderjaren eronder.

Abstractie gemaakt van hun klein aandeel in het totaal van de middelen is dat een positief resultaat, maar Grafiek 6 legt de vinger op een andere wonde: de *investeringen* verlopen volgens een ‘*stop and go*’ patroon. Een mogelijke verklaring is dat men bij besparingsoefeningen de personeelsuitgaven en de werkingsuitgaven zoveel mogelijk ontziet. Investerings worden er als een sluitpost behandeld en daardoor zijn ze nogal eens het ‘kind van de rekening’. Investerings worden dikwijls gefinancierd met ‘*one-shot*’ tussenkomsten zoals interne overdrachten van onderbenutte personeelskredieten, extra budgettaire enveloppes en andere regelingen op maat. Er is wel financiering voor investeringen – we vermeldden bijvoorbeeld reeds i-*Police*, wapens en munitie, het voertuigenpark, *End-User Equipment* – maar zeer onregelmatig en met periodieke onderinvesteringen.

De *middelen voor personeel per personeelslid* dalen, wellicht vooral omdat het bijkomende personeel voor de directie DAB werd gerekruteerd in functies met relatief lagere loonbarema’s zoals agent of beveiligingsassistent.

Zorgwekkend is de daling van de *werkingsmiddelen per personeelslid* die volgens Grafiek 5 in 2022 nog slechts 85 % van het beginniveau van 2012 bereiken; dus een daling met 15 %. Weliswaar blijft elk jaar een deel van de kredieten onbenut, om een aantal redenen. Bij de vastleggingskredieten kon die onderbenutting teruggedrongen worden. Mocht dat ook voor de vereffeningen volledig gelukt zijn, dan zouden er ‘in het beste geval’ niettemin per personeelslid nog steeds 5 % minder werkingsmiddelen beschikbaar zijn geweest. De uiteindelijk benutte werkingsmiddelen gaan van waarde 92 in 2012 naar 87 in 2021, een daling met 5 % (niet zichtbaar in de grafiek).

De middelen in de federale begroting voor 2023 volstaan niet om alle werkings- en investeringsbehoeften in het meerjarig werkings- en investeringsplan (MIWP) te financieren. Dit plan verzamelt alle behoeften van de organisatie voor de operationele werking. Hierin zit een pakket ‘structurele’ uitgaven die *moeten* gebeuren omwille van wettelijke of contractuele verplichtingen. Zelfs voor dat gedeelte volstaan de begrotingsmiddelen momenteel niet. Het structureel tekort doet zich voor op ‘corporate’ niveau, met name behoeften zoals computerservers die de hele Federale Politie ten goede komen en niet enkel een welbepaalde directie of dienst. Het bestaat ook bij de uitgaven van de Federale Politie die mee ten bate komen van de Lokale Politie en met hen in de Vaste Commissie van de Lokale Politie (VCLP)

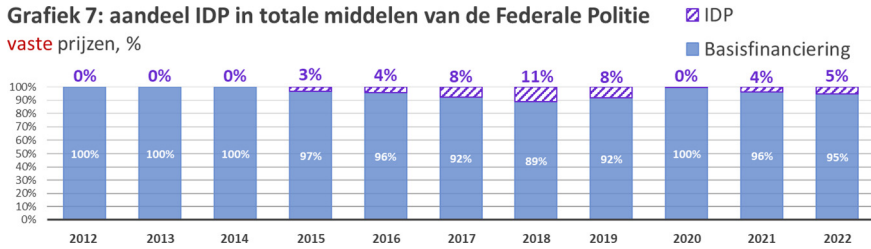
worden afgesproken, het niveau 'Geïntegreerde Politie'. Dit allemaal vormt het *actuele begrotingsprobleem*.

De jongste jaren neemt de *outsourcing* van taken toe, bijvoorbeeld voor ontwikkeling van ICT-toepassingen. Het gaat om werk dat niet (meer) door personeel in dienst van de Federale Politie wordt geleverd, maar op factuur door gespecialiseerde bedrijven. De oorzaak is vaak dat de politie op de arbeidsmarkt geen geschikte kandidaten meer vindt om aan te werven. Het gaat niet alleen om ICT-consulting; vroeger stonden bijvoorbeeld eigen mecaniciens in voor het onderhoud van voertuigen. De Federale Politie verschoof deze taken geleidelijk naar externe onderhoudscontracten. Voor hetzelfde werk veranderen 'personeelskosten' in 'werkingskosten', waardoor het aandeel 'werking en investeringen' groeit. Dat is echter niet de hefboomwerking die we beogen door een betere ratio voor werking en investeringen. Indien men bovendien wel het werk en de uitgaven verschuift naar 'werking en investering', maar niet de bijhorende personeelskredieten, dan is er minder geld voor de reeds bestaande werking en investering en gaan ze achteruit in plaats van vooruit.

4. Regulier of bijkomend?

Reguliere begrotingskredieten bieden – afgezien van opgelegde besparingen – meer zekerheid en kunnen beter ingepland worden dan bijkomende middelen uit interdepartementale provisies (IDP) en budgettaire enveloppes. Daarom onderzoekt **Grafiek 7** de **oorsprong** van de middelen van de Federale Politie.

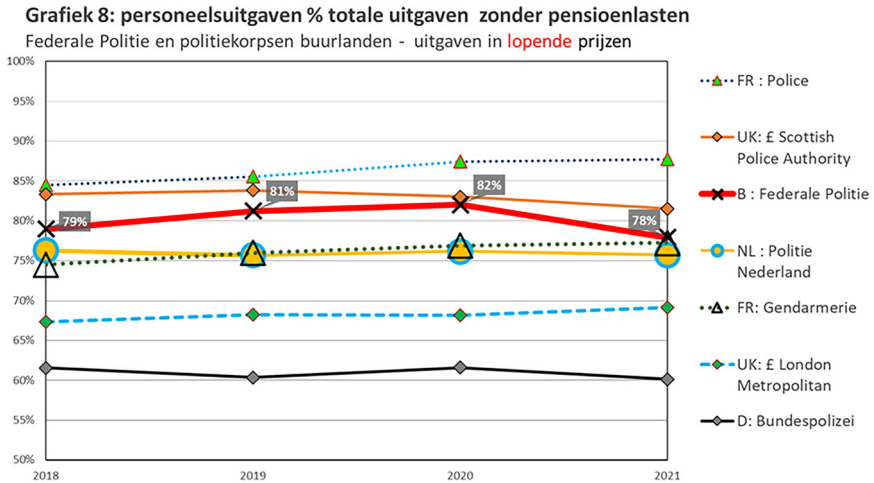
Sinds 2015 ontvangt de Federale Politie een deel van (een) (de) interdepartementale provisie(s). Van 2021 tot 2024 zijn er bijkomende budgettaire enveloppes van achtereenvolgens 50 MEUR, 70 MEUR, 90 MEUR en 100 MEUR. Die bijkomende middelen bereikten in 2018 hun relatief maximum met 11 % van alle middelen. De extra middelen zijn welkom omdat ze de mogelijkheden voor werking en investering versterken. Maar in sommige begrotingsjaren werd en wordt tot 2/3 van IDP en extra budgettaire enveloppes voor personeelsuitgaven gebruikt en niet voor werking of investering. Dat kan wijzen op een te laag niveau van initiële begrotingskredieten.



5. Personeel of werking en investeringen?

Zoals hierboven aangegeven, had de commissaris-generaal als streefdoel een betere ratio tussen de personeelskredieten en de werkings- en investeringskredieten. Zo zou de toegevoegde waarde van het (politie)werk stijgen door meer (her)investeringen, aangepaste werkmiddelen en innovatie. Deze paragraaf verduidelijkt nog verder waarom de keuze valt op 25 delen werking en investering voor 75 delen personeel. **Grafiek 8** vergelijkt de werkelijke ratio bij de Federale Politie met politiekorpsen in de buurlanden, van 2018 tot 2021 in lopende prijzen.

De Federale Politie bekleedt een middenpositie met ongeveer 80 % personeelsuitgaven tegenover 20 % voor werking en investering. Twee politiekorpsen besteden relatief meer aan personeel: de *Scottish Police Authority* en, in Frankrijk, de *Police Nationale*. Laatstgenoemd korps kiest voor een arbeidsintensieve werking want het besteedt in 2021 bijna 90 % van alle uitgaven aan personeel; men kan het een profiel van 'loonpolitie' noemen. Vier politiekorpsen opteren voor een meer kapitaalintensieve werking. Politie Nederland mikt op een verhouding 75 personeel / 25 materieel. Bij de *Metropolitan Police* (Londen) tellen we minder dan 70 % personeelsuitgaven. De Duitse Federale Politie zet bijna 40 % in op werking en investeringen.



Vergelijken met de buurlanden moet doordacht gebeuren. Pensioenen of gebouwen, bijvoorbeeld, wegen bij elk korps anders in de rekeningen door en we hebben daar zo goed als mogelijk rekening mee gehouden. Ook bestaan er loonverschillen tussen de landen voor het geheel van de economie die een weerslag hebben op de lonen die de politie moet betalen. Missie en taken lopen uiteen tussen de politiekorpsen; hiervan is de *Bundespolizei* met slechts 60 % personeelsuitgaven een voorbeeld. Wellicht vloeit hun zeer groot aandeel van werking en investeringen voort uit een profiel met gespecialiseerde opdrachten naast de politiediensten van de ‘Länder’ die goed uitgebouwd zijn voor hun eigen opdrachten.

Politie Nederland streeft naar een ratio van **75 personeel / 25 materieel**¹⁷⁶ en groeit geleidelijk naar het doel: in 2022 bereiken ze 23,4 % voor materieel (Figuur 1 hieronder). Hun jaarverslagen tonen een geleidelijke, maar standvastige aanpak. Zij monitoren trouwens de vooruitgang. Sommige deelnemers menen dat Politie Nederland hierin slaagt door organisatieveranderingen en optimalisaties die het als landelijke organisatie sinds 2013 kan doorvoeren. De discussiegroep vond dit een goede en realistische referentie en raadde aan om met de Noorderburen het waarom en hoe van hun aanpak te bespreken.

¹⁷⁶ Politie Nederland berekent het aandeel van personeel aan de hand van een exploitatierekening die steunt op gelijkaardige boekhoudprincipes als vervat in de Belgische wet van 17 juli 1975 over de jaarrekeningen van bedrijven. De Federale Politie brengt de begrotingsmiddelen voor personeel, werking en investeringen in rekening. Maar beide ratio's – personeel/materieel (NL) en personeel/werking en investeringen (B) meten dezelfde dynamiek.

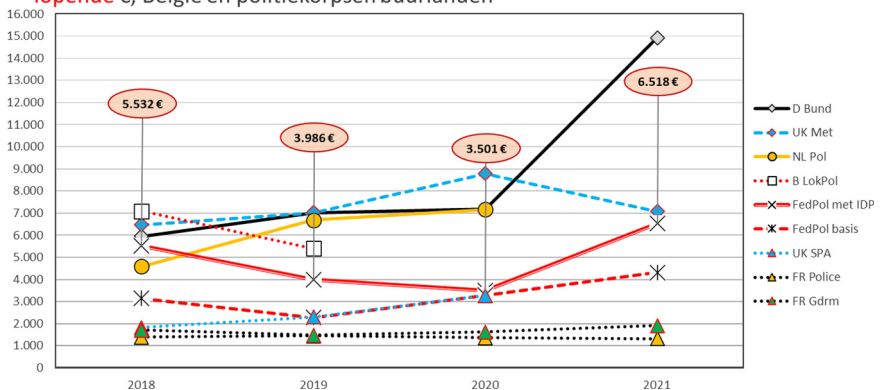


Figuur 1: Financiële kengetallen Politie Nederland – Bron: Politie Nederland, tweede Halfjaarbericht 2021.

6. Investeringskredieten per personeelslid

Grafiek 9 verdiept de analyse door de **investeringsmiddelen per personeelslid** te berekenen. Ook hier bekleedt de Federale Politie een middenpositie. In 2020 kreeg een federale politiemedewerker gemiddeld 3.500 euro nieuwe investeringsmiddelen ter beschikking. De budgettaire enveloppe 50 MEUR verdubbelde dit bedrag in 2021 naar 6.518 euro en dat is welkom. In punt 3.1.1.3 stelden we echter vast dat de investeringen dikwijls onregelmatig verlopen omdat ze met eenmalige en dus onzekere budgettaire middelen worden betaald. Het zou dus nog beter zijn om de investeringen te laten groeien met vaste begrotingskredieten eerder dan door IDP of enveloppes.

Grafiek 9: investeringen per personeelslid
lopende €, België en politiekorpsen buurlanden

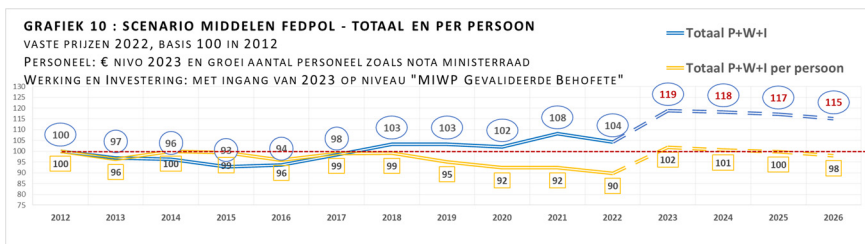


7. Een blik vooruit

Wanneer mag men zeggen dat er ‘voldoende’ werkings- en investeringsmiddelen zijn? Op korte termijn, in het raam van de actuele begrotingsproblematiek, zou dat het geval zijn indien ze tenminste volstaan om alle onvermijdelijke uitgaven te dragen (zie punt 3.1.1.3). Voor de Staten-Generaal vinden we een antwoord op lange termijn in het meerjarenplan voor werking en investeringen van de Federale Politie. Het verzamelt jaarlijks alle behoeften voor werking en investering tijdens de komende vijf jaar die door de hele organisatie als legitieme operationele behoeften erkend worden.

Grafiek 10 toont het groeipad dat gevolgd zou moeten worden om het MIWP met ingang in 2023 volledig te financieren en de personeelsmiddelen op het niveau te houden dat ze in 2023 en 2024 door de enveloppes “90 en 100 MEUR” zullen bereiken, met een personeelsgroei zoals voorzien in de ministerraad van juni 2022.

Dit zou een grote financiële inspanning zijn. De *totale middelen* zouden in één jaar tijd met 15 % stijgen (blauwe lijn). Toch zou het maar juist genoeg zijn om het *budget per persoon* te herstellen op zijn niveau van 2012 (gele lijn). Wel zou de *ratio P/(W+I)* op die manier het niveau bereiken dat Politie Nederland nastreeft met ongeveer 25 % van de totale uitgaven voor werking en investering (niet zichtbaar in de grafiek). Op deze manier wordt opnieuw het belang aangetoond van een ratio 75/25. Indien men alle legitieme werkings- en investeringsbehoeften afzet tegenover de personeelskredieten wordt de ratio 75/25 bereikt.



3.1.2. Bespreking in de discussiegroep

1. Zijn er voldoende middelen voor werking en investering?

De discussiegroep bespreekt de vraag wetende dat zijn samenstelling niet representatief is voor de brede ervaring van de politiemensen ‘op het terrein’. Een deelnemer heeft de indruk dat er voldoende middelen zijn voor

werking, maar vooral inzake voertuigen zijn er klachten over te laattijdige vervanging en te lage investeringen. De initiële kredieten volstaan om de terugkerende kosten te dekken maar niet om bijvoorbeeld pc's en voertuigen te financieren. Die onzekerheid is niet bevorderend: men moet wachten op een begrotingsmeevaller of een bijkomend krediet dat van een goedkeuring door de voogdijministers afhankelijk is. Een deelnemster meent dat de Lokale Politie in het algemeen financieel beter in staat is om voldoende uitrusting te voorzien. De investeringen van de Federale Politie in het kader van de Geïntegreerde Politie (GPI) zoals inzake databanken en hardware, komen ook de Lokale Politie ten goede.

2. Financiering van werking en investeringen op basis van een strategisch plan van 5 jaar?

De deelnemers staan hier in principe positief tegenover, maar het is geen evidentie want de begrotingen worden jaar per jaar gemaakt en aangepast. Het Nationaal Veiligheidsplan somt veel prioriteiten op, maar er staan geen (bijkomende) middelen naast. Bovendien werd de Federale Politie tijdens de legislatuur aan coupures onderworpen zoals alle andere departementen. Een deel van de bijkomende budgettaire enveloppes moest gebruikt worden om de algemene coupures te compenseren en om personeelslasten te dragen.

Defensie werkt op basis van een tienjarenplan voor investeringen dat door de federale regering werd gevalideerd. Daar ging een moeilijk proces van overleg en budgettaire keuzes aan vooraf. Het engagement van België om tegen 2024 2 % van het bruto nationaal product aan Defensie te besteden steunt hun aanpak op lange termijn.

Een strategisch plan zou de middelenbasis van de Federale Politie garanderen, maar houdt ook een engagement in. De federale regering zou zich dan engageren tot een afgesproken ratio 'uitgaven voor personeel' versus 'uitgaven voor werking en investeringen' langs een groeipad (in vaste euro) voor werking en investering.

Daarnaast bevestigt de discussiegroep dat *outsourcing* een goede omkadering vraagt. Indien de overeenstemmende personeelskredieten niet worden overgedragen, komen de 'andere' werking en (her)investeringskredieten in de verdrukking. De Federale Politie is voorstander van soepelere regels om kredieten over te dragen tussen personeel, werking en investering.

3.2. Alternatieve financiering

3.2.1. Analyse

Het tekort aan reguliere begrotingskredieten is het vertrekpunt om alternatieve financieringsmogelijkheden te verkennen. Deze analyse verduidelijkt enkele concepten in functie van de bespreking in de discussiegroep. Ze zoekt inspiratie bij voorbeelden in België en het buitenland.

1. Oprichting van een fonds

In België en het buitenland vindt men vele voorbeelden van begrotingsfondsen. Het Verkeersveiligheidsfonds en de sociale zekerheidsfondsen zijn goed gekend. Het Verkeersveiligheidsfonds verleent een financiële tussenkomst voor actieplannen ‘Verkeersveiligheid’ van de lokale politiezones en de Federale Politie. Haar financieringsbronnen zijn de penale boeten inzake verkeer, de onmiddellijke inningen en de minnelijke schikkingen. De middelen worden verdeeld over de verschillende betrokken Federale Overheidsdiensten (FOD’s), de lokale politiezones en de Federale Politie.

In het buitenland treffen we onder meer volgende voorbeelden aan:

- Frankrijk: de projecten beheerd door het ‘*Agence de Gestion et de Recouvrement des Avoirs Saisis et Confisqués*’ (AGRASC) met gelijkaardige opdrachten als het Centraal Orgaan voor de Inbeslagname en Verbeurdverklaring in België (COIV/OCSC, wet van 26.03.2003)
- Italië: een wetgeving om in beslag genomen goederen voor maatschappelijk hergebruik in te zetten, het zogenaamde ‘*social re-use*’;¹⁷⁷
- Verenigde Staten: ‘*Equitable Sharing Program*’;¹⁷⁸ op basis van een federale wetgeving kunnen de politiediensten die aan het dossier hebben meegewerkt de in beslag genomen goederen hergebruiken. Men mag de middelen niet gebruiken om personeel aan te werven.

De idee voor een Fonds CrimOrg voor de strijd tegen georganiseerde criminaliteit sluit aan bij initiatieven van de Federale Gerechtelijke Politie:

- de richtlijn ‘*follow the money*’, die een structureel gespecialiseerd team voorziet om middelen te recupereren die illegaal werden verworven;

¹⁷⁷ Zie: Generating Value through Public and Social Re-use of Property Confiscated from Organised Crime, Bene Italia, 15 juni 2021, www.confiscatibene.it

¹⁷⁸ Zie: Guide to Equitable Sharing for State, Local and Tribal Law Enforcement Agencies, www.justice.gov/criminal-afmls/file/794696/download

- technologische projecten zoals tools voor financiële analyse of om de hand te leggen op virtueel geld;
- een monitoring door de Federale Gerechtelijke Politie Oost-Vlaanderen toonde aan dat de opbrengst van de gerechtelijke inningen de gemaakte kosten van personeel en investeringen overtreft.

Bij alternatieve financiering door middel van een fonds blijven de structurele budgettaire kredieten de basis, maar zij worden aangevuld met middelen uit de strijd tegen de zware en georganiseerde misdaad. Die bijkomende middelen vloeien voort uit de opbrengst van gerechtelijke onderzoeken in de vorm van verbeurdverklaringen, boetes, onmiddellijke inningen, enz. Het zal belangrijk zijn om vast te leggen voor welk soort misdaden deze mogelijkheid bestaat, bijvoorbeeld al dan niet ook de onderzoeken naar sociale en fiscale fraude.

De verworven middelen kunnen bestemd worden voor werkingskosten, vorming, investeringen voor gerechtelijke operaties of een specifieke software, enz. Het is niet aangewezen om de middelen te gebruiken voor personeelskosten omwille van de onzekere aard van de financieringsbron.

Er moet een verdeling voorzien worden volgens de tussenkomst van de betrokkenen. Het fonds zou kunnen werken zoals in de Verenigde Staten met een aanvraag en verdeling tussen de betrokkenen per dossier. Het Amerikaanse systeem kent trouwens geen fysieke grenzen want de Federale Gerechtelijke Politie kon reeds delen in de opbrengsten van bepaalde dossiers in het raam van de operatie 'Sky ECC'.

2. Een specifieke provisie

Onder bepaalde voorwaarden kan een specifieke provisie de financiële behoeften lenigen. De interdepartementale provisie 'IDP Terro' is hiervan het best gekende voorbeeld; andere voorbeelden zijn de recente IDP Oekraïne en IDP Energie. Een specifieke provisie maakt het mogelijk dat de meest direct betrokken federale diensten snel een antwoord bieden op een welomschreven gebeurtenis. Ze wordt meestal beperkt tot werking en investeringen. Het is onvoorzichtig om structurele personeelskosten aan te rekenen op zulke middelen omdat de financiering moeilijk bestendig kan worden.

3. Projecten van de EU

Verschillende projecten van de EU vormen een alternatieve financieringsbron, bijvoorbeeld ABIS (*Automated Biometric Identification System*), e-gates op de luchthavens, de accreditatie van labo's bij de wetenschappelijke en technische politie, enz. De EU-fondsen kaderen in het Europees beleid en maken het mogelijk om in diverse technologische domeinen te investeren. Voor de Federale Politie treedt de Directie van de internationale politiesamenwerking op als tussenpersoon tussen de Europese Unie en de Algemene directies die gebruiker zijn van de projecten.

Het is een nadeel dat de financiering niet structureel is. Ook moet de begunstigde een cofinanciering inbrengen en de financiële opvolging vergt een soms zwaar administratief beheer. Wanneer het aantal voorgestelde projecten de beschikbare financiële ruimte overtreft, moet er bovendien gearbitreerd worden over de keuze.

4. Sponsoring door privé of publiek

Artikel 115 § 2 van de wet op de geïntegreerde politie (wet GPI) van 7 december 1998 beperkt giften aan de politie tot giften door rechtspersonen van publiek recht.

In het Verenigd Koninkrijk is 'private' sponsoring wel mogelijk. Sectie 93 van de 'Police Act' (1996) en de 'Revised Financial Management Code of Practice' (2018) staan politiezones toe om geld of goederen als gift te aanvaarden, alsook gebruiksrechten (bijvoorbeeld van voertuigen of meubilair) en prestaties (bijvoorbeeld expertise). De basisvoorwaarde is dat de gift het dienstverleningsniveau versterkt dat de burgers normaliter mogen verwachten. Men wil vermijden dat de ondernemingen 'twee keer langs de kassa' moeten passeren om veiligheidsdiensten te ontvangen. Ook is het streng verboden om politieonderzoeken te laten sponsoren.

De zone die een beroep doet op 'sponsoring' moet de voorwaarden helder vastleggen. Het bedrag is beperkt tot een bepaald percentage van het totale budget (maximaal bijvoorbeeld 1 %) en de 'Chief Constable' (korpchef) moet in het jaarverslag financiële gegevens verstrekken. Sommigen vinden de praktijk weinig transparant. Er bestaan evenmin geaggregeerde cijfers; de geïnteresseerde burger moet geval per geval de cijfers opvragen.

De sponsor krijgt in ruil publiciteit, bijvoorbeeld door zijn logo op een project, maar die publiciteit mag de aandacht niet afleiden van het hoofdoel van het project. De sponsoring kan kaderen in een partnerschap met

andere politiezones of met private of publieke partners om een welbepaalde dienst aan te bieden zoals misdaadpreventie, slachtofferhulp, gemeenschapswerk, enz.

3.2.2. Bespreking in de discussiegroep

1. Alternatieve financiering

De deelnemers staan stil bij de voorbeelden van alternatieve financiering die zij kennen:

- *subsidies* zijn geen evident kanaal. Hoewel de ‘wet GPI’ hen daartoe de mogelijkheid geeft, is het weinig waarschijnlijk dat gemeenten, provincies en gewesten subsidies verlenen aan de Federale Politie omwille van hun zeer beperkte financiële mogelijkheden. Net zoals de Geïntegreerde Politie ondergaan de gemeenten de verschillende loonindexeringen en zoeken ze naar aanvullende begrotingsmiddelen. Bepaalde regionale overheden zoals safe.brussels stellen aan de Federale Politie middelen ter beschikking zoals informaticamaterieel of gebouwen; een ander voorbeeld is de steun van de provincie Waals-Brabant voor de uitbreiding van het aantal ANPR-camera’s;
- door *partnerschappen* die behoeften ‘*mutualiseren*’ kunnen lokale politiezones besparen. Door de middelen af te stemmen zou de provincie hun efficiëntie kunnen vergroten. Naast de bestaande rationalisatieoefening op federaal vlak zou een oefening voor de hele GPI gestart kunnen worden;
- als voorbeeld van *valorisatie van het patrimonium* geeft een deelnemer de site te Wisbecq waarheen de ruitery verhuisd is. Ongebruikte gebouwen die voorzien zijn van specifieke infrastructuur zouden aan derden verhuurd kunnen worden, of men kan zonnepanelen installeren die energie opwekken;
- een *vergoeding voor politiewerk*: wie als schuldige veroordeeld werd, zou niet alleen het slachtoffer schadeloos moeten stellen, maar ook gerechtskosten terugbetalen zoals de werkuren voor het strafdossier of voor de verhoren als een soort ‘politiebelasting’. Een deelnemer merkt op dat een groot aantal misdaden zich aan de onderkant van de maatschappelijke ladder afspeelt zodat de werkelijke opbrengsten misschien zullen tegenvallen. Men zou wel een vergoeding kunnen voorzien voor grote misdadi-

gers die het politiewerk gemonopoliseerd hebben, alsook voor sociale en fiscale fraudeurs.

2. Fonds CrimOrg

Begrotingsvorm – Verschillende deelnemers merken op dat men een technische vorm zou moeten kiezen die toelaat om tijdelijke personeelsuitgaven of consultancy op de middelen te imputeren. Maar andere deelnemers vinden het beter dat men personeelsuitgaven met reguliere begrotingsmiddelen afdekt en alternatieve financiering alleen aanvullend gebruikt voor werking en investeringen bovenop reguliere kredieten. De goede werking van zo'n fonds vergt de inzet van gespecialiseerde personeelsprofielen. De opdrachten van het Fonds voor de Verkeersveiligheid waren in het verleden veel preciezer dan vandaag en men moet dus voorzichtig zijn om het als referentie voorop te zetten.

Motivatie en autonomie – De deelnemers wisselen van gedachten of dergelijk fonds een unieke motivatie biedt door de beslissingsmacht van de verantwoordelijke rechtstreeks te verbinden met de opbrengst in de vorm van meer alternatieve financiële middelen voor zijn dienst. Het vooruitzicht om de opbrengst te kunnen investeren in goed materieel motiveert de verantwoordelijken en de operationele medewerkers in een dossier. Zo'n fonds kan de vacatures voor gespecialiseerde profielen aantrekkelijker maken. Voor de voogdijministers bewijst de oprichting van een Fonds CrimOrg dat ze actief strijden tegen zware misdaad rond verdovende middelen.

Beslag leggen, verbeurd verklaren en verdelen – De applicatie 'PACOS'¹⁷⁹ zal een lijst bieden van alles wat in beslag werd genomen zodat het beheer hiervan zal verbeteren. Een eerste stap is de verdeling van de opbrengst tussen de veiligheidsactoren die tot het dossier hebben bijgedragen. Het is delicaat om in beslag genomen nieuw materiaal te verdelen binnen de Federale Politie. In de eerste plaats moet men aan het gespecialiseerde personeel de nodige uitrusting geven om dit soort misdaad te bestrijden. Een mogelijk risico is dat de politie zich richt naar opdrachten waar veel geld of materieel binnengehaald kunnen worden ten nadele van andere opdrachten.

Wetsvoorstel – Los van de voorstellen vanuit de Federale Politie werd in de Kamer een wetsvoorstel over CrimOrg ingediend op 23 november 2022 door de heer Ahmed Laaouej c.s. (DOC 55 3024/001) dat een middelenplafond

¹⁷⁹ De benaming van de app PACOS refereert naar 'pièce à conviction/overtuigingsstuk'.

voorziet van 50 MEUR voor werking en investeringen op jaarbasis. De indieners motiveren dit bedrag door te stellen dat het strategisch plan van de Algemene directie gerechtelijke politie een jaarlijkse injectie vergt van 35 à 55 MEUR gedurende vijf jaar.

Een deelnemer oppert dat het tekort aan middelen voor werking en (her)investeringen niet alleen voor de gerechtelijke politie geldt, maar voor alle componenten van de Federale Politie en dat men een ‘politie met twee snelheden’ moet vermijden. Een andere deelnemer merkt op dat het voorgestelde plafond veel hoger ligt dan het budget van werking en investeringen van de gerechtelijke politie.

3. Sponsoring en projecten met de EU

De discussiegroep stelt vast dat de Belgische wetgeving sponsoring door de private sector uitsluit in tegenstelling tot het Verenigd Koninkrijk. De deelnemers onderkennen een deontologisch probleem: corruptie moet vermeden worden. Interpol beveelt aan om de schenkers anoniem te houden.

Een deelnemer vindt erfplating ten gunste van de Federale Politie aanvaardbaar. Momenteel is zo’n ontvangst ‘niet geaffecteerd’, wat betekent dat ze naar de staatskas gaat en niet naar de Federale Politie. Artikel 115§ 2 van de wet GPI zou ruimte bieden tussen openbare besturen, maar in zijn huidige vorm niet voor rechtstreekse legaten door private personen. Indien het mogelijk is of wordt, zou een campagne gestart kunnen worden om de bevolking hierover in te lichten. In het openbare domein worden schenkingen vaak gebruikt voor de vernieuwing van het onroerend patrimonium, bijvoorbeeld met ‘*crowd funding*’ voor de restauratie van monumenten.

Voor zover de wetgeving op de overheidsopdrachten dat toelaat, zou men een partnerschap tussen private en publieke sector kunnen opzetten, bijvoorbeeld door bedrijven uit te nodigen om een bepaalde software te schrijven die zij dan zelf aan andere politiekorpsen kunnen verkopen.

EU-projecten zijn van zeer groot belang voor de Federale Politie en een meer optimaal gebruik van de mogelijkheden op het vlak van administratief beheer en gebruik van de middelen is voorzien door de aanwerving van een persoon die door de EU ter beschikking wordt gesteld.

3.3. Betaalpolitie

3.3.1. Analyse

1. Retributies aan de politie: wettelijke basis en uitdagingen

Artikel 115 van de wet GPI legt de grondslag voor de retributies die de Federale Politie kan aanrekenen voor diensten die zij verleent aan de openbare sector, Defensie, de Lokale Politie en de private sector.

Artikel 90 doet hetzelfde voor de Lokale Politie (opdrachten van bestuurlijke politie). Uit vorige debatten over dit dossier zijn twee voorstellen van koninklijke besluiten gekomen, één in 2003 en een tweede in 2012, die uiteindelijk niet zijn goedgekeurd.

Het koninklijk besluit van 3 november 2001 legt de betaling vast van de uitzonderlijke taken van bestuurlijke politie door de Federale Politie aan rechtspersonen ('ORG 60') en het Ministerieel Besluit van 21 september 2018 bepaalt nader de tarieven en modaliteiten.

De term 'betaalpolitie' verwijst naar een systeem waarbij de politie diensten verleent tegen betaling van een retributie. Het zou toelaten om een deel van de interventiekosten terug te verdienen, meer dan vandaag, maar niet genoeg om de financiering van de politie te vervolledigen. Dit soort inkomsten zal altijd aanvullend blijven.

Retributies verschillen van belastingen¹⁸⁰ omdat de overheid in ruil een specifieke dienst verleent. Het aantal en de prijs van de verleende diensten bepalen rechtstreeks de omvang van de inkomsten maar de retributie stemt niet noodzakelijk overeen met de werkelijke kostprijs van de verleende dienst. Het is vaak moeilijk om een 'juiste prijs' te bepalen die de kost weerspiegelt per bevolkingscategorie, leeftijdsgroep, geografische plaats, enz. Voor bepaalde opdrachten, zoals bescherming van vip's of beveiliging van voetbalwedstrijden, kan men die berekening wel maken.

¹⁸⁰ De financieringsbronnen van de Staat zijn de fiscale ontvangsten en de niet-fiscale ontvangsten.

- Fiscale ontvangsten: belastingen zijn verplichte unilaterale financiële afdrachten die personen of organisaties op basis van algemene regels aan de overheid moeten betalen om het geheel van haar uitgaven te dekken. Directe belastingen worden periodiek geheven op inkomens en vermogens op basis van een rol, onafhankelijk van een transactie of bedrijvigheid. Indirecte belastingen worden geheven naar aanleiding van een transactie, handeling, overdracht, enz.
- Niet-fiscale ontvangsten zijn onder andere de retributies, boeten, schenkingen.

Retributies die goed hun weg vonden bij de Federale Politie zijn bijvoorbeeld de retributies voor trainen en certificatie door de Directie hondensteun, of de beveiliging van de geldtransporten bij de Nationale Bank.

De geïnde retributies komen terecht in een organiek fonds, dikwijls zonder een precies mechanisme om aan diegenen die de diensten verleenden toegang te geven tot de opbrengsten. Indien dat mechanisme wel bestaat, beletten hinderpalen vaak dat de begunstigden nieuwe diensten ontwikkelen met de opbrengst.

De dienstverlening van de Federale Politie aan de lokale politiezones en omgekeerd steunt meestal op samenwerkingsprotocollen.¹⁸¹ Maar hoe kan men de proliferatie van akkoorden, vormen, voorwaarden, aangerekende prijzen tegenover gemaakte kosten, enz., rationaliseren? Is de administratieve last gerechtvaardigd? Factureren geeft een signaal aan externe gebruikers, maar wat is de meerwaarde voor de Geïntegreerde Politie wanneer lokale politiezones en Federale Politie elkaar onderling facturen zenden, bijv. voor het gebruik van elkaars cellen?

Het risico bestaat dat de Federale Politie dienstverlening aan zones met grote financiële draagkracht bevoorrecht en van de weeromstuit het basisniveau van gratis diensten aan 'arme' zones verwaarloost of terugschroeft.

Specifieke risico's bestaan voor diensten waarvan een basishoeveelheid gratis wordt verleend en betaling verschuldigd is wanneer dat volume overschreden wordt. De Federale Politie vergroot haar capaciteit aan personeel of uitrusting om het bijkomende volume aan betalende diensten te kunnen leveren. Wanneer zich een onvoorziene piekbelasting voordoet in de wettelijke opdrachten, kan het gebeuren dat de contractueel afgesproken diensten niet geleverd kunnen worden wegens onvoldoende capaciteit en de Federale Politie de retributies misloopt.

Men moet een negatieve perceptie van deloyale concurrentie of competitie tussen publieke actoren en de sector van de private bewakingsdiensten vermijden en objectief het debat blijven voeren over de veiligheidsopdrachten die niet aan private ondernemingen mogen worden toegekend.

¹⁸¹ Binnenkort wordt een koninklijk besluit verwacht dat de prestaties van de Federale Politie aan de Lokale Politie regelt en samen met omzendingen, protocollen, enz. vormt dit een ingewikkelde wettelijke basis in beweging.

2. Wat is een publiek goed/publieke dienst?

Volgens de economische theorie is het in twee gevallen moeilijk om een goed of dienst aan de potentiële gebruikers aan te bieden op basis van een marktprijs: (1) niet-discriminatie: men kan de gebruiker die de prijs niet betaalt niet uitsluiten en (2) niet-exclusiviteit: het verbruik van het goed of de dienst door één gebruiker vermindert op geen enkele wijze de beschikbaarheid ervan voor andere gebruikers. In dat geval spreekt men van een publiek goed of publieke dienst en het is beter dat de overheid instaat voor het aanbod. Dat is dikwijls het geval voor de diensten van gezagsdepartementen zoals politiediensten. Maar niet alle diensten en goederen die door de overheid worden aangeboden zijn daarom publieke goederen of diensten. Een 'merit'-goed of -dienst kan op een markt worden verhandeld, maar omdat men vindt dat het in eenieders bereik moet liggen komt de overheid tussen: zij biedt het zelf aan of zij subsidieert het aanbod door derden of de private sector en/of de vraag van de gebruiker; bijv. onderwijs, gezondheidszorg, openbaar vervoer.

3.3.2. Bespreking in de discussiegroep

1. De kerntaken

Het gesprek voert de deelnemers snel terug naar het kerntakendebat: welke zijn essentiële taken van de politie waarvoor men dus geen retributie kan vragen.

GevalLEN zoeken waarin 'betaalpolitie' gerechtvaardigd is, riskeren de politie weg te leiden van haar kerntaken. Alles wat niet tot de kerntaken behoort, zou in aanmerking komen om betalend te maken, maar op grond van welke principes kunnen die twee domeinen afgebakend worden? De werkgroep ziet 'duidelijke gevallen' (zie punt 3.3.2.3) voor betaalpolitie, maar meent ook dat die aanpak in andere gevallen af te raden valt.

Men stelt vast dat de politie nog taken vervult die aan private actoren toevertrouwd zouden kunnen worden.

2. Een federaal normatief kader

Omdat het risico bestaat dat de invoering van betaalpolitie ontspoord, stellen de deelnemers dat een *transparant normatief kader* onontbeerlijk is. De wet GPI legde de grondslag voor retributies, maar dat de uitwerking daarvan 20 jaar later nog steeds niet voltooid is, bevestigt dat het politiek moeilijk is om

goed af te lijnen waar het om draait en dat het ingewikkeld is om sommige wettelijke bepalingen in uitvoeringsbesluiten te gieten.

De deelnemers zijn van mening dat een positief maar indirect gevolg van retributies, belastingen of boetes¹⁸² zou kunnen zijn dat organisatoren hun evenementen beter plannen waardoor de politie kan besparen op het in te zetten dispositief.

Het komt aan de *federale regering* toe om uniforme normen vast te leggen die voor alle lokale politiezones en de Federale Politie regelen welk dispositief ingezet moet worden, het tarief van de retributies en andere, meer 'unilaterale' instrumenten zoals boetes en belastingen. Het is absoluut noodzakelijk voor de gehele GPI normen te bepalen:

- bij welk evenement moet er betaald worden, volgens type, omvang, enz.?
De moeilijkheid van de oefening blijkt uit enkele voorbeelden zoals de inzet van de ruitery tijdens het zomerseizoen of de betogingen. Een retributie zal door sommigen beschouwd worden als een inperking van het recht op betogen, de vrije meningsuiting en de democratie.
- welke prijs moet of mag er aangerekend worden voor welk soort dienst en dispositief?
 - welke specialisatiegraad is vereist voor mensen en materieel?
 - welke vorming, licenties, expertise, onderhoud, permanentie is nodig?
 - in welke risicocategorie situeert zich welk evenement en welke verplichtingen brengt dat mee?
 - hoe moet de organisator tewerk gaan: dwingende planningsprocedure, voorafgaande risicoanalyse?
 - hoe moet de politie tewerk gaan: planning, raming van het dispositief, specialisatie, enz.?

Het komt aan de politiek toe om spelregels en tarieven vast te leggen:

- het is niet aan de gebruiker om te beslissen wat er te betalen valt;
- noch is het raadzaam om dat over te laten aan de politie: indien ze efficiënt is en veel retributies opstrijkt, bestaat het risico dat ze het noodzakelijke dispositief overdrijft om de ontvangsten op te drijven;
- eveneens moet vermeden worden dat de politie onbedoeld haar onafhankelijke positie inperkt door onderhandelingen met gebruikers.

¹⁸² Een boete is verschuldigd door wie de vooraf vastgelegde regels niet respecteert, bijvoorbeeld de boetes die toevloeden naar het Fonds voor de Verkeersveiligheid waarvan de Federale Politie een deel ontvangt.

De normen, bijvoorbeeld voor grote openluchtevenementen, zouden zodanig kunnen worden ontworpen dat er geen aanwezigheid van politie vereist is wanneer de organisator alle voorschriften naleeft. Doet hij dat niet, dan komt de politie tussen 'met achterlating van een factuur'. Het is echter moeilijk denkbaar dat men facturen uitschrijft voor diensten waar de gebruiker nooit om gevraagd heeft; dat valt buiten het domein van retributies.

Federale normen bepalen, impliceert ook een federaal controlemechanisme instellen dat nagaat of de retributie verantwoord is, betwistingen regelt, nagaat of de boekhouding en financiële stromen correct zijn, enz.

3. Duidelijke gevallen

Het gesprek brengt de discussiegroep tot enkele gevallen die zich duidelijk lenen tot betaalpolitie:

- soort evenement en interventie: vooraf geplande en statische evenementen zoals voetbalmatches of openluchtconcerten – en dus ook vooraf geplande tussenkomsten van de politie – zijn meer geschikt voor betaalpolitie dan ongeplande interventies. Gaat het over een groot en gepland evenement, dan zal een grote aanwezigheid van de politie nodig zijn, maar het evenement levert voor de organisator ook een grote nettowinst op. Artikel 223bis van de Nieuwe Gemeentewet en het koninklijk besluit van 14 september 1997 regelden de retributies voor opdrachten van bestuurlijke politie door de (toen nog) Gemeentepolitie en waren gericht op voetbal; wellicht kunnen er goede ideeën aan ontleend worden.
- financiële draagkracht:
 - aan organisatoren met een stevige financiële draagkracht kan men makkelijker diensten factureren volgens de redenering dat het onrechtvaardig is om de gemeenschap op te zadelen met de kosten terwijl de winst opgestreken wordt door een klein aantal personen. De realiteit is echter ook dat de organisator de factuur dikwijls gewoon doorrekent aan de eindgebruiker;
 - bepaalde evenementen zijn vooraf gepland zonder echter een nettowinst af te werpen en vaak heeft de organisator zelf onvoldoende financiële draagkracht om de aangerekende retributies te betalen, bijvoorbeeld de kosten van wielervedstrijden, folkloristische optochten en processies, betogingen.

Het toepassingsgebied van betaalpolitie zou bijgevolg begrensd moeten worden tot de diensten die enkel de politie kan verlenen op basis van haar wettelijk monopolie om – onder strikte voorwaarden – dwang te gebruiken. Maar zijn dat niet de taken die door hun aard gratis aangeboden moeten worden? Een ander voorbeeld zijn de geldtransporten van de Nationale Bank van België: is het werkelijk onvermijdelijk dat de (Federale) Politie hiervoor instaat? Biedt de private sector ondertussen alternatieven? De bewaking van de nucleaire sites werd trouwens van de Federale Politie overgedragen naar Defensie.

4. Geen rozen zonder doornen

De deelnemers zijn het erover eens dat een groot deel van het dispositief in personeel en materiaal vastleggen voor betalende ordehandhaving bij evenementen, zoals reeds gezegd, het risico inhoudt dat de politie door onvoorziene omstandigheden haar capaciteit moet verleggen naar kern-taken zodat ze genoopt is te verzaken aan de betalende dienstverlening en eigenlijk contractbreuk pleegt.

Facturatie van dit soort diensten levert inkomsten op, maar vergt ook bijkomende kosten. De opvolging zou met een zware administratie gepaard gaan waarvoor de Federale Politie zelf misschien niet de nodige expertise in huis heeft. Het dossierwerk gaat verder dan het sturen van facturen en behandelen van de financiële stroom, bv. in het geval dat de gebruiker eerst in gebreke gesteld moet worden voor een gemaakte fout. Indien de Federale Politie zich contractueel tot een tussenkomst verbindt, moet men zijn verplichtingen goed doordacht uitschrijven. Het is bijvoorbeeld beter om geen gedetailleerd dispositief op te nemen waartoe men zich zou verbinden, maar wel een ‘forfaitair’ engagement met een ‘forfaitaire’ prijs.

5. Normen, fouten, boetes en geaffecteerde belastingen

Boetes – In plaats van een retributie te vragen, zou men ook minimale normen kunnen vastleggen die de organisator van een evenement moet volgen om de veiligheid ervan te waarborgen. Respecteert hij die normen niet, dan betaalt hij een boete.¹⁸³ Niet-geplande evenementen kunnen ook aanleiding geven tot grote kosten voor de politie, vaak als gevolg van onachtzaamheid bij de organisator.

¹⁸³ Om het gedrag van de burger te wijzigen worden beter andere instrumenten dan een retributie ingezet: directe of indirecte belastingen, zoals accijnzen, boetes, enz.

Het debat mondt snel in ethische discussies uit. Het is vaak moeilijk om een fout aan te tonen in hoofde van een organisator, instelling of persoon en een verband met de kosten die politie oploopt. Zelfs wanneer men daarin slaagt heeft de organisator misschien onvoldoende draagkracht om de werkelijke kosten te dragen. Zonder dat ze de reële kost dekt, zal een symbolische boete met een repressief karakter een betere oplossing zijn en toch voor bijkomende inkomsten zorgen. De politie kan een fout tolereren wanneer ze zich niet herhaalt, maar de beslissing over seponering of gerechtelijke vervolging ligt bij de rechtbanken.

Toegewezen belasting – een geheel andere benadering om de middelen van de Federale Politie te vergroten is die van de toegewezen belasting. Dan heeft men het niet over een ontvangst in ruil voor een verleende dienst. Een belasting is unilateraal maar kan bij wet aan een bepaald doel worden toegewezen, bijvoorbeeld een belasting op grenscontroles die in verschillende landen bestaat. Men zou ze in België kunnen instellen en haar opbrengst aan de Federale Politie toewijzen. Andere voorbeelden zijn denkbaar: een belasting op betogingen, voor het inrichten van voetbalwedstrijden, enz. Een belasting is eenvoudiger dan een boete omdat men niet eerst een begane fout moet vaststellen en valideren zoals bij een boete wel het geval is. Maar dergelijke belastingen, federaal ingesteld of door een gemeente, zullen niet noodzakelijk aan de Federale respectievelijk Lokale Politie toegewezen worden.

4. Pistes voor de toekomst

1. Het bieden van financiële zekerheid op lange termijn aan de Federale Politie, minstens voor vijf jaar en op basis van een strategisch perspectief van tien jaar zoals dat bij Defensie geboden wordt.

Dit omvat volgende elementen:

- voldoende basisfinanciering op grond van een strategisch businessplan;
- een na te streven ratio ‘middelen voor personeel / middelen voor werking en investeringen’ wordt vastgelegd waarbij de federale regering die ratio vrijwaart bij eventuele toekomstige begrotingsbesparingen. Een ratio ‘75/25’ zoals bij Politie Nederland kan als voorbeeld gelden, ook qua aanpak;

- om van de huidige situatie over te gaan naar dat streefdoel, wordt een groeipad afgesproken voor werking en investeringen, te verwezenlijken via bijkomende kredieten voor werking en investering, winsten uit rationalisatie van de organisatie, ...;
 - de afspraken hierrond nemen de vorm aan van een (bestuurs)overeenkomst tussen beleidsverantwoordelijkheden en Federale Politie;
 - bij de concrete uitwerking van de financiering op lange termijn moet men ook rekening houden met de resultaten en voorstellen uit de andere SEGPOL-discussiegroepen en hun financiële impact.
2. Die financiële zekerheid wordt het best gewaarborgd door initiële begrotingskredieten en daarom genieten die de voorkeur van de Federale Politie als financieringsbron.
 3. In geval van *outsourcing* naar derden van bestaande of van nieuwe activiteiten, bijvoorbeeld voor consultancy, moet de politie in staat gesteld worden om de overeenkomstige personeelskredieten intern over te dragen naar werking en investering met zo weinig mogelijk budgettaire reglementaire hindernissen.
 4. Indien de basisfinanciering een voldoende hoog niveau bereikt, zullen bijkomende enveloppes en eenmalige kredieten niet nodig zijn om de structurele financiering te waarborgen die nodig is om de gemaakte afspraken uit te voeren. Bijkomende enveloppes in de loop van de uitvoering van het strategisch businessplan blijven uiteraard mogelijk bijvoorbeeld om bijkomende aandachtspunten van de voorgedijministers te realiseren of om onvoorziene en onvoorziebare problemen op te vangen.
 5. Alternatieve financieringsvormen zoals 'betaalpolitie' of een fonds 'CrimeOrg' kunnen overwogen worden. Hun voor- en nadelen en hun wettelijke en budgettaire vormgeving moeten goed afgewogen worden.
 6. Bij elke alternatieve financiering moet men steeds goed overwegen of ook in de toekomst de middelen aanwezig zullen zijn om de structurele kosten te dragen die men met nieuwe projecten in gang zet, bijvoorbeeld personeelsuitgaven of werkingskosten.

5. Bronnenlijst

- Politie Nederland, tweede Halfjaarbericht 2021.

Een politie voor de toekomst, voor een veiliger België: een blauwdruk

Annelies Verlinden, minister van Binnenlandse Zaken,
Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing

Een weerbare en veerkrachtige samenleving waarin burgers veilig kunnen leven: dat is sinds de start van mijn ministerschap mijn grote ambitie. De huidige politieorganisatie met meer dan 50.000 medewerkers levert uitstekend werk, maar om dit ook in de toekomst te kunnen garanderen moeten we vooruitkijken. We willen de politie beter achterlaten dan we haar aangetroffen hebben en we willen ook anticiperen op de toekomst zodat we veiligheidsuitdagingen steeds een stap voor kunnen blijven, en dat samen met alle andere actoren in het veiligheidslandschap.

Ondertussen meer dan 20 jaar geleden werd de keuze gemaakt om het politielandschap in België te hervormen. Er werd gekozen voor een Geïntegreerde Politie, gestructureerd op twee niveaus. Als gevolg van de maatschappelijke ontwikkelingen én uitdagingen merken we dat het huidige model, en de onderliggende structuur, onder druk staan. De politie is zoekende om een volwaardig en evenwichtig antwoord te kunnen blijven bieden op deze uitdagingen.

Gedurende de voorbije 20 jaar is de samenleving aan een recordtempo geëvolueerd. We moeten daarbij vaststellen dat de politie niet steeds aan hetzelfde tempo mee is geëvolueerd. Daarom hebben we de oefening gemaakt waar en op welke manier het beter kan. We hielden zowel het model en de structuur van de organisatie, als de inhoud van de politieopdrachten en de zorg voor onze politiemensen onder de loep.

We kunnen de burger geen 100 % veiligheid garanderen, maar we moeten er ons wel 100 % voor inzetten. Elke burger heeft recht op eenzelfde kwalitatieve dienstverlening. In een samenleving die voortdurend verandert, veranderen ook de verwachtingen van de burgers. Willen we kwaliteit leveren, moeten we ernaar streven de politieorganisatie zo vorm te geven, dat ze maximaal haar sleutelrol in de veiligheidsketen kan behouden. Een kritische doorlichting leidt tot fundamentele keuzes. Deze keuzes moeten aansluiten bij de gerechtvaardigde verwachtingen die de samenleving heeft ten aanzien van de politie als organisatie en ten aanzien van de politiemensen zelf.

Mijn visie op de politie van de toekomst houdt rekening met enkele basisprincipes en vuistregels. Ze is eerst en vooral pragmatisch en gebaseerd op mijn talrijke ontmoetingen, werkbezoeken en gesprekken met politiemedewerkers, partners, experts en andere bevoegdheids- en beleidsniveaus. We trachten steeds zowel de burger als de politiemedewerkers centraal te stellen en houden ons eraan de dingen te benoemen zoals ze zijn; er zijn geen

taboes. Tot slot is deze visie ambitieus, want de uitdagingen inzake veiligheid zijn groot én talrijk en er is werk aan de winkel om de politieorganisatie naar een hoger niveau te tillen. In deze blauwdruk werd rekening gehouden met de inbreng van de Staten-Generaal en de debatten die we in dat kader gevolgd hebben, ook waar we er niet uitdrukkelijk naar verwijzen.

Deze visie is mogelijk niet volledig en op zich ook een momentopname. Maar zonder een vertrekpunt en een duidelijke bestemming, is er ook geen weg om samen te bewandelen; op naar een politie voor de toekomst en een toekomst voor de politie.

1. Uitdagingen

Hieronder worden de belangrijkste evoluties geschetst waarmee we vandaag en in de toekomst zullen worden geconfronteerd als het gaat over een veilige samenleving. Daarbij begrijpen we dat veiligheid een zeer ruim begrip is en zowel fysieke als mentale elementen kan omvatten. Verder in dit hoofdstuk doen we de ambitie uit de doeken om elk van deze uitdagingen aan te pakken.

1.1. Partnerschappen

Doorheen de jaren veranderden de partnerschappen binnen het politie- en veiligheidslandschap. Ze werden niet alleen talrijker, maar kregen ook inhoudelijk anders vorm. Denk bijvoorbeeld aan de publiek-private samenwerkingen, de samenwerking met steden en gemeenten met betrekking tot de Gemeentelijke Administratieve Sancties (GAS) en de samenwerking met andere private actoren en internationale organisaties. Elk van deze partners vervult vanuit de eigen kerntaken een specifieke rol in een ketengericht en integraal veiligheidsbeleid. In het kader van het kerntakendebat dienen we in eerste instantie de opdrachten van de Geïntegreerde Politie te evalueren, om vervolgens na te gaan hoe we veiligheidsvraagstukken geïntegreerd kunnen aanpakken en hoe we met die partners een efficiënt en integraal veiligheidsbeleid vorm kunnen geven.

1.2. Financiering

Niet alleen inhoudelijk, maar ook budgettair is een duidelijke visie wenselijk. Mede op basis van het huidige financieringsmodel van de Lokale Politie en de beschikbare middelen ontstaan spanningen tussen de Federale en Lokale Politie enerzijds, en tussen de Federale en Lokale Politie en hun voorgedijoverheden anderzijds. De financiële middelen zijn niet oneindig. Het is daarom hoog tijd om ook economisch na te denken over de toekomst van de politie. Middelen moeten efficiënt worden ingezet om actuele en toekomstige uitdagingen aan te kunnen. Nooit eerder werkten er meer mensen bij de politie, en toch staan politiemensen steeds meer onder druk. Vereenvoudiging, rationalisering en een duidelijke en vereenvoudigde financiering zijn meer dan ooit van belang.

1.3. Schaalvergroting

Verschillende van de huidige en toekomstige veiligheidsvraagstukken komen samen wanneer we nadenken over een duurzame visie rond politiezorg en hoe we deze op een efficiënte manier kunnen verzekeren. Steeds meer lokale politiezones komen onder druk te staan en slagen er niet steeds en overal in om in een kwalitatieve basispolitiezorg te voorzien. Willen we als organisatie voldoende wendbaar zijn en voldoende slagkracht hebben om te kunnen omgaan met complexe oorzaken van onveiligheid, moeten we evolueren naar grotere politiezones.

1.4. Politie in de samenleving

Weinig overheidsdiensten staan zo dicht bij de burger als de politie bij allereerste, vaak ingrijpende, gebeurtenissen in een mensenleven. De sociologische en demografische ontwikkelingen hebben dan ook een rechtstreekse impact op de werking van de politie. De samenleving is de voorbije 20 jaar enorm veranderd en bijgevolg is ook de rol van politie in de samenleving heel anders dan 20 jaar geleden. De kerntaken van de politie moeten dan ook worden geherdefinieerd.

De afgelopen tijd was de relatie tussen politie en de burger meermaals wankel. De invloed van sociale media en de verspreiding van *fake news* hebben mogelijk ook een impact op deze relatie. Er wordt niet meer van

politie verwacht dat ze enkel repressief optreedt, maar wel dat ze ook haar rol als bruggebouwer vervult. De nood aan wederzijds respect is groot.

1.5. Politieonderwijs

Vandaag verwacht men een betere relatie met de burger, gespecialiseerde medewerkers met een grondige basiskennis én sociologische, technische, communicatieve en sociale vaardigheden. Dat vergt verstrekkende kennis en vaardigheden van politiemensen, die we hen willen aanleren via een vernieuwd politieonderwijs. Zo kunnen nieuwe medewerkers beter uitgerust en gevormd hun taken vervullen en optreden als dienstverlener. De investering in politiemensen stopt niet na een basisopleiding; we willen intensiever investeren in loopbaanbegeleiding en levenslang leren.

1.6. Digitalisering

Met een blik op de toekomst denken we ook aan de effecten van digitalisering. Digitalisering heeft een impact op alle onderdelen van de politieorganisatie en op de informatiegestuurde werking in het bijzonder. De snelheid van verandering en de overvloed aan informatie en communicatiestromen is moeilijk bij te houden. Politiediensten, zowel nationaal als internationaal, halen hun doeltreffendheid uit informatie. Informatie waarover ze beschikken, maar die ze vooral ook kunnen en moeten delen, met respect voor privacy. Daarom willen we de politieorganisatie voldoende wendbaar maken, zodat ze het tempo van verandering kan bijbenen en informatie en communicatie zo efficiënt mogelijk kan verwerken, verrijken, consulteren en delen. Dit betekent dat interne processen moeten worden aangepast zodat de politie ook op dat vlak een moderne en professionele organisatie blijft.

Digitalisering beïnvloedt daarnaast ook de dienstverlening in de eerste lijn en op het terrein en niet in het minst de wijze waarop de politie contact heeft met burgers, partners en andere (internationale) politiediensten. Ook criminaliteit digitaliseert en vraagt om een hypermoderne aanpak.

1.7. Internationale politiesamenwerking

Daarnaast speelt ook de globalisering een grote rol, niet in het minst voor wat betreft de georganiseerde criminaliteit. Criminele organisaties kennen geen grenzen en we worden op grote schaal geconfronteerd met internationale drugshandel en het bijhorend geweld, mensenhandel en cybercriminaliteit. Meer dan ooit moeten we internationaal samenwerken om onze veiligheid te kunnen garanderen en de georganiseerde en ondermijnende criminaliteit het hoofd te kunnen bieden.

2. De contouren van de politie van de toekomst

We dienen steeds voor ogen te houden dat we pas wendbaarheid in de organisatie kunnen brengen door zelf ook wendbaar te zijn. We treden het debat rond de toekomst van de politie dan ook met open vizier tegemoet. Laat ons vasthouden aan wat goed is, een kans geven aan nieuwe horizonten, en ons vooral niet tegenhouden door mogelijke obstakels langsheen het parcours.

2.1. De Geïntegreerde Politie, gestructureerd op twee niveaus, behouden en versterken

Het is mijn overtuiging dat het model van de Geïntegreerde Politie, gestructureerd op twee niveaus, moet worden behouden, maar versterkt. Binnen de ‘Geïntegreerde Politie 2.0’ focussen we op een aantal fundamentele principes:

- **Handelingskader:** de politie blijft ‘de sterke arm der wet’, met een monopolie op dwang en geweld. De huidige taken van de Lokale en Federale Politie worden, met dit principe in het achterhoofd, tegen het licht gehouden in het kader van het kerntakendebat.
- **Specialisatie en schaalvergroting:** kleine politiezones hebben het moeilijk om steeds en overal een kwalitatieve basispolitiezorg te leveren. We moeten naar grotere, wendbare en efficiënt georganiseerde politiezones, die zich nog steeds focussen op nabijheid, maar ook op specialisatie, menselijkheid en efficiëntie in de eigen organisatie. Dit gaat hand in hand met een herdefiniëring van de taken van de Federale Politie, die zich verder richt op gespecialiseerd politiewerk.
- **Digitalisering en innovatie:** digitalisering is niet meer weg te denken uit het politiewerk. Digitalisering en innovatie moeten dan ook overal en op

de meest efficiënt mogelijke manier ingebed worden in de talloze politio-
nele taken en processen.

- **Een vernieuwd politieonderwijs:** politiemensen moeten anders geschoold worden. Het politiewerk vergt vandaag zoveel kennis en vaardigheden, dat men voor nieuwe medewerkers niet meer kan terugvallen op een onderwijssysteem dat niet mee geëvolueerd is. Daarnaast moet er ook aandacht worden geschonken aan het levenslang leren.
- **Efficiëntie:** middelen en capaciteit zijn niet oneindig en moeten daarom worden ingezet op een efficiënte manier, daar waar ze op dat moment nodig zijn. De financiering moet duidelijker, transparanter en met duidelijke KPI's en ambities.
- **Effectiviteit:** rekening houdend met de verwachtingen ten aanzien van politie, moet de taakinvulling zodanig zijn ontworpen dat de verwachtingen maximaal ingelost kunnen worden.
- **Synergie:** De verhouding tussen opdrachten enerzijds en beschikbare middelen en capaciteit anderzijds wordt geoptimaliseerd, net als de samenwerking en wisselwerking met andere federale en interfederale diensten, lokale partners en besturen, en publieke en private partners.
- **Doeltreffende overlegstructuren en organen:** naast het model en de structuur analyseren we ook de bestaande overlegstructuren en organen en de taken die zij vervullen. We denken hierbij bijvoorbeeld aan de taakinvulling van de Vaste Commissie van de Lokale Politie (VCLP), van het Coördinatiecomité van de Geïntegreerde Politie (CCGPI) en de rol en wettelijk voorziene operationele mogelijkheden van de commissaris-generaal van de Federale Politie. Hetzelfde geldt voor de Raad van Burgemeesters en de Federale Politieraad. Om snel en efficiënt te kunnen beslissen is er nood aan duidelijkere besluitvormingslijnen, beslissings-bevoegdheden en mandaten.

2.2. Het kerntakendebat: de schaarse middelen efficiënt inzetten

Het aantal politiemedewerkers dat ons land telt was nog nooit zo hoog. De Geïntegreerde Politie telt op heden meer dan 50.000 werknemers, waaronder bij benadering 40.000 operationele en 10.000 CALog medewerkers, tegenover 47.000 in 2010. Ondanks de stijging in capaciteit blijft de werklast

toenemen. De opdrachten worden bovendien steeds complexer en in vele gevallen ook meer gespecialiseerd.

Daarenboven staat de politie al lang niet meer alleen in voor de veiligheid in onze samenleving. Willen we de per definitie beperkte capaciteit en middelen op een efficiënte wijze inzetten, moeten we doordacht bepalen welke taken de politie nog moet uitvoeren. Dit kan gebeuren door de kern-taken van de politie te herdefiniëren en dit zowel op niveau van de Federale als de Lokale Politie.

Stricto sensu gelden in dat kader twee vragen:

- Zijn er taken die vandaag door de politie worden uitgevoerd, maar beter kunnen worden opgenomen door anderen omwille van hun aard, of omdat ze inherent weinig tot geen meerwaarde bieden wanneer ze worden uitgevoerd door operationele politiediensten?
- Welke taken die, omwille van hun aard, wel dienen te worden uitgevoerd door de politiediensten vereisen politionele bevoegdheden?

Sommige taken die vandaag nog tot het takenpakket van de Lokale Politie behoren, omwille van de historiek van de Gemeentepolitie of omdat dit in het verleden organisch zo gegroeid is, moeten we, op basis van bovenstaande criteria, in vraag durven stellen. We denken hier bijvoorbeeld aan opdrachten van milieuambtenaren, die soms nog ondergebracht zijn in lokale politiekorpsen of taken van de verkeerstechnische diensten bij gemeenten (het plaatsen van parkeerverboden bijvoorbeeld) die nog worden uitgevoerd door medewerkers in lokale politiezones.

Daarnaast komen we van een tijd waarbij bijna elke taak binnen de politie, zowel front- als backoffice, werd uitgevoerd door zogeheten ‘operationele’ medewerkers die een operationele politionele opleiding kregen. De kentering werd ondertussen al geruime tijd ingezet waarbij we terugvallen op CALog-personeel voor reeds heel wat backoffice, maar ook leidinggevende taken. Een adequate inzet van CALog-medewerkers is dan ook aangewezen. De doelstelling daarbij is dat de operationele medewerkers zich zoveel als mogelijk kunnen richten op het terrein en op de taken waarvoor specifieke politionele bevoegdheden nodig zijn, zoals bijvoorbeeld deze met betrekking tot dwang en geweld, het handhaven van de openbare orde of het nemen van vrijheidsberovende maatregelen.

Vandaag hebben CALog-medewerkers slechts in zeer beperkte gevallen bevoegdheden van agent of officier van gerechtelijke politie (AGP en OGP). Dit is bijvoorbeeld wél al het geval voor een deel van de medewerkers binnen

de Centrale Directie van Technische en Wetenschappelijke Politie. Bepaalde categorieën van CAlOG-medewerkers kunnen verdere specifieke politionele bevoegdheden toegekend krijgen. We denken hierbij aan het stellen van onderzoeksdaden en bevoegdheden in het kader van internetrecherche, het onderzoeken van boekhoudingen of het verwerken van bestuurlijke en gerechtelijke informatie in politionele databanken.

Binnen de politie werd steeds gestreefd naar het opbouwen van expertise. Anno 2023 moeten we toegeven dat er ook veel expertise wordt opgebouwd buiten de politie. Denken we bijvoorbeeld aan de aanpak van cybercriminaliteit, innovatie en digitalisatie. Grenscontroles op de luchthaven zouden in die zin bijvoorbeeld ook uitbesteed kunnen worden door het samenwerken met een externe partner zoals Frontex. Naast interne specialisten moeten we in de toekomst, waar nodig en mogelijk, omwille van de expertise ook met externe experts werken. Er kan gewerkt worden met tijdelijke contracten en wanneer een politionele opleiding toch vereist is, moeten de rekrutering en de opleiding aangepast worden voor deze profielen, zodat we ze sneller kunnen rekruteren.

Reeds lange tijd is de publiek-private samenwerking in opmars, waarbij we zien dat lokale politiezones kiezen voor de flexibiliteit die een dergelijk type samenwerking met zich meebrengt. Zo worden medewerkers van de private veiligheidssector reeds ingezet in bepaalde lokale politiezones om het onthaal te bemannen, camerabeelden van bewakingscamera's geplaatst op de openbare weg in realtime te bekijken, telefoongesprekken te beantwoorden en zelfs te dispatchen. We merken vandaag een grote vraag op vanuit verschillende politiezones om deze medewerkers bijkomende taken toe te bedelen; alleen laat het huidig wettelijk kader dit niet toe. Het bekijken van beelden van cellencomplexen in realtime, onder toezicht van een politieambtenaar, is slechts een voorbeeld van de mogelijkheden die de private veiligheidssector, mits een wijziging van het wettelijk kader en uiteraard het respect voor fundamentele beginselen, kan aanbieden aan de politiediensten.

Tot slot moeten de kerntaken en de indeling daarvan worden herbekeken binnen de huidige basisfunctionaliteiten. De bestaande basisfunctionaliteiten weerspiegelen onze huidige samenleving niet langer. Een samenleving die doorweven is van digitalisatie vraagt om een moderne en wendbare politie, die niet noodzakelijk verder bouwt op de huidige basisfunctionaliteiten die weinig flexibiliteit toelaten.

2.3. **Schaalvergroting: naar een politielandschap met politiezones van minstens 500 operationele medewerkers**

De Geïntegreerde Politie moet een robuuste, wendbare en efficiënte organisatie zijn. Vandaag stellen we vast dat verschillende politiezones in ons land niet meer kunnen voldoen aan alle minimumnormen met betrekking tot de zeven basisfunctionaliteiten en dat de kwaliteit van de basispolitiezorg soms ernstig verschilt. Hierdoor ontstaat er potentieel een ernstig onevenwicht in het niveau van dienstverlening aan de burger. Het zijn vaak de kleinere politiezones die de grootste druk ervaren.

De nood om hier verandering in te brengen is niet alleen toe te schrijven aan maatschappelijke, maar ook aan budgettaire en organisatorische veranderingen binnen het justitie- en veiligheidsbeleid. Met schaalvergroting komt een robuustere, wendbare organisatie, die zowel efficiënter als menselijker omspringt met het personeel, kan anticiperen op onvoorziene omstandigheden en meer mogelijkheden heeft om te investeren in de carrièremogelijkheden en specialisatie van haar medewerkers, zonder dat dit afbreuk doet aan de lokale verankering.

De zoektocht naar een ideale schaalgrootte leeft niet alleen bij de politiemensen zelf, maar ook politiek én lokaal. Geconfronteerd met gelijkaardige uitdagingen, zijn de parallellen tussen de lokale bestuurskracht en een kwalitatieve politiezorg duidelijk aanwezig. Een beheersbaar, efficiënt en professioneel lokaal bestuur met voldoende bestuurskracht zal dan ook een rechtstreeks effect hebben op een kwalitatieve en efficiënte werking van politiezones.

We moeten ambitieus zijn en onmiddellijk streven naar een schaal die voldoende groot is voor toekomstige uitdagingen. Dit om te voorkomen dat we binnen afzienbare tijd zouden moeten vaststellen dat we de grenzen van de organisatie alweer hebben bereikt. Op basis van studies, kwantitatieve en kwalitatieve evaluaties, en gesprekken met experts en medewerkers uit het veld, is het mijn overtuiging dat we moeten evolueren naar zones van minstens 500 operationele medewerkers. Vanaf een dergelijke schaal is er ook voldoende capaciteit voor continuïteit in specialisering en professionalisering. Concreet betekent dit dat we het aantal politiezones moeten reduceren van 184 naar een 40-tal.

Het is opportuun een traject uit te werken waarbij vrijwillige fusies worden aangemoedigd om vervolgens, na een overgangsperiode, over te schakelen

naar een meer gestuurde samenwerking. Schaalvergroting gaat wat mij betreft dan ook hand in hand met een vernieuwde financiering. De twee processen van schaalvergroting en een nieuwe financiering voor de Lokale Politie kunnen elkaar versterken. De beslissing om bij wijze van voorstel tegen 2030 vrijwillig en tegen 2035 verplicht te fusioneren tot zones van minimaal 500 operationele medewerkers kan niet zonder financiële aanmoediging en begeleiding in dit proces. De ondersteunende cel schaalvergroting bij de FOD Binnenlandse Zaken vormt een belangrijk onderdeel hierin. Deze cel is sinds januari 2023 operationeel.

Uiteraard zijn we ons bewust van de randvoorwaarden die cruciaal zijn in dit veranderingsproces. Een goede relatie tussen potentiële fusiezones is belangrijk, net zoals de betrokkenheid van de medewerkers en de politievakbonden. Bovendien mag de schaalvergroting van politiezones nooit ten koste gaan van de dienstverlening. Een nabije Politie kan een versterkte wijkwerking betekenen, maar het blijft op alle fronten cruciaal om voeling te behouden met het terrein.

Wanneer we de schaalgrootte van de lokale politiezones aanpakken, zal dit ook de synergie met de Federale Politie ten goede komen. De Federale Politie heeft jarenlang te kampen gehad met een structurele onderfinanciering en een stijgend personeelstekort. De verhouding tussen personeels-, werkings- en investeringskredieten is volledig scheefgetrokken. We kunnen niet anders dan vaststellen dat de Federale Politie op sommige gebieden verzwakt is en daardoor niet altijd de inzet en specialisatie kan bieden die van haar wordt verwacht, maar de kentering is ingezet. Louter en alleen extra financiële middelen ter beschikking stellen is weliswaar niet de oplossing voor de uitdagingen waarmee de Federale Politie wordt geconfronteerd. Versterking van de Federale Politie gaat hand in hand met de noodzakelijke rationaliseringsoefening die loopt binnen de Federale Politie. Deze is zowel noodzakelijk op vlak van middelen, als van capaciteit. Er dient te worden ingezet op een rationalisatie en duurzame aanwending van infrastructuur. De medewerkers van de Federale Politie zitten momenteel verspreid over 143 sites en dit is te veel. Cohabitatieprojecten waarbij Lokale en Federale Politie samen worden gehuisvest moeten worden aangemoedigd. Dergelijke projecten openen nieuwe mogelijkheden voor een samenwerking op operationeel en logistiek vlak in de geest van het geïntegreerde politiemodel.

Inzetten op schaalvergroting betekent dat lokale politiezones op hun niveau kunnen inzetten op een verdere specialisatie, wat de Federale Politie zal toelaten zich te herdefiniëren en haar capaciteit opnieuw ten volle te oriën-

teren naar haar kerntaak van doorgedreven specialisatie en ondersteuning. De ministeriële richtlijn van 20 februari 2002 tot regeling van de taakverdeling, de samenwerking, de coördinatie en de integratie tussen de Lokale en de Federale Politie inzake de opdrachten van gerechtelijke politie is erop gericht de gerechtelijke taken tussen de Federale en de Lokale Politie, met inachtneming van het specialisatie- en subsidiariteitsbeginsel, te gaan verdelen. Deze richtlijn zorgt tot vandaag vaak voor spanningen tussen de Lokale en Federale Politie. In het kader van de schaalvergroting en de specialisatie die hiermee gepaard gaat, dient deze richtlijn aan de realiteit te worden aangepast. Grotere zones zullen toelaten dat de rechnercapaciteit op lokaal niveau wordt uitgebreid, zodat een betere afstemming kan worden bereikt tussen beide entiteiten over wie welke onderzoeken zal uitvoeren. Dit zal de Federale Politie beter toelaten zich te richten op onderzoeken op nationaal en internationaal niveau, en op gespecialiseerde onderzoeken die een specifieke expertise vereisen.

Doorheen de jaren is de rol van de gedeconcentreerde coördinatie- en steun-directies (CSD's) verwaterd. Bovendien werken zij niet altijd op een uniforme wijze. Schaalvergroting dient daarom eveneens hand in hand te gaan met een herdefiniëring van functie van de directeur-coördinator (dirco), alsook van de diensten die onderdeel uitmaken van de CSD's. Zij vervullen een sleutelrol in de relatie tussen de Lokale en Federale Politie en moeten weten waar de operationele noden zich situeren. Een nauw contact met de korpschefs is hierbij cruciaal.

Grotere lokale politiezones kunnen instaan voor hun eigen dispatching, in plaats van zich te laten dispatchen door de communicatie- en informatiecentra (CIC's) van de Federale Politie. De Communicatie- en informatiedienst van het arrondissement (SICAD), waar de huidige CIC's deel van uitmaken, kunnen zich dan verder specialiseren en toeleggen op de taken waar ze voor voorzien zijn: op cruciale momenten informatiegestuurde ondersteuning verlenen aan de operationele politiediensten, de ondersteunende diensten en de overheden van bestuurlijke en gerechtelijke politie.

2.4. Een vernieuwd politieonderwijs en de politie als een aantrekkelijke werkgever

Meer dan 20 jaar na de hervorming is er dringend nood aan een vernieuwd model van het politieonderwijs. We moeten politiemedewerkers beter voor-

bereiden, begeleiden en uitrusten om optimaal te kunnen functioneren in een complexe, diverse samenleving.

Eén jaar opleiding om inspecteur van politie te worden, volstaat niet meer om de nodige bagage te hebben om een antwoord te kunnen bieden aan de complexe uitdagingen en verwachtingen die de samenleving van de politie heeft. Een politiemans of -vrouw moet vaak expert, bemiddelaar, psycholoog, cyberexpert, maatschappelijk assistent en welzijnswerker kunnen zijn. Daarnaast moet hij of zij ook beschikken over de nodige technieken qua geweldbeheersing om veilig te kunnen werken en, de veiligheid van de burger, zichzelf en collega's te kunnen bewaken. Daarom moet de opleidingsstermijn worden uitgebreid.

Verder ontbreekt het politieonderwijs doorheen het land aan uniformiteit, kwaliteit en transparantie. Er is bovendien onvoldoende afstemming met de doelgroep en onvoldoende integratie met het hr-proces. De afstemming tussen de verschillende politiescholen kan beter. Politieonderwijs is vandaag een onvoldoende flexibel systeem waarbij rekrutering en opleidingscapaciteit op elkaar zijn afgestemd.

Op middellange termijn is een maximale integratie in het regulier onderwijs noodzakelijk. In het kader van de Bologna-akkoorden werd reeds een overeenstemming bepaald tussen volgende politiegraden en het type diploma dat daarmee overeenstemt:

- Inspecteur: graduaat (HBO-5)
- Hoofdinspecteur: bachelor
- Commissaris: master

De basis is er met andere woorden al. Meer nog: er werden al verschillende pogingen tot vernieuwing ondernomen, maar men is er nog niet in geslaagd de overschakeling naar het regulier onderwijs te realiseren. We zijn het nu aan alle politiemensen verplicht om effectief te starten met de vernieuwing van het politieonderwijs en de samenwerking.

Een inbedding van het politieonderwijs in het reguliere onderwijs vraagt de nodige tijd. Toch willen we ook op de korte termijn beide werelden reeds met elkaar verbinden door een pilootproject te lanceren waar we de opleiding maximaal trachten in te kantelen in het reguliere onderwijs.

Een vernieuwd politieonderwijs zal – en dat heeft men in het buitenland reeds bewezen – bijdragen tot de aantrekkelijkheid van het politieberoep. Maar leren stopt uiteraard niet na de basisopleiding. Er is ook nood aan een

vernieuwd concept met betrekking tot levenslang leren en dit voor alle medewerkers van de Geïntegreerde Politie. De medewerkers zijn de motor van de politieorganisatie en ook zij groeien doorheen hun hele loopbaan. Medewerkers willen hun talenten op een doelgerichte wijze verder kunnen ontwikkelen in een organisatie die daarvoor openstaat. Daarom moet enerzijds worden ingezet op een professioneel loopbaanbeheer, waarbij continue coaching structureel wordt ingebed, en anderzijds op de ontwikkeling van een positieve organisatiecultuur die vertrekt vanuit vertrouwen, maar ook het wij-zijverhaal achterwege laat. Een bijzondere rol is hierbij weggelegd voor de leidinggeevenden in de organisatie.

Een herziening van het statuut kan eveneens bijdragen aan de aantrekkelijkheid van het beroep. Het statuut is vandaag zeer rigide en laat niet toe dat medewerkers worden ingezet daar waar ze het meest noodzakelijk zijn. Bovendien wordt de arbeidsmarkt steeds meer gekenmerkt door carrièrewendingen. Jongere generaties gaan sneller op zoek naar nieuwe, professionele opportuniteiten. Het statuut en de structuur van de organisatie laten deze flexibiliteit vandaag niet altijd toe. Dit zorgt er in bepaalde gevallen mee voor dat goede en gemotiveerde medewerkers sneller geneigd zijn de organisatie te verlaten. Deze trend moet worden omgekeerd door een aangepast statuut dat past bij een wendbare organisatie, dat kan inspelen op de operationele noden van de organisatie, maar medewerkers ook de vrijheid geeft om hun talenten en interesses ten volle te ontplooien, en te groeien in hun rol.

Het voorgaande neemt niet weg dat werken bij de politie vandaag reeds aantrekkelijk is. Daar waar een negatieve perceptie zou bestaan is het belangrijk om in te zetten op positieve communicatie. De politie biedt vandaag al heel wat flexibiliteit, diversiteit en uitdaging, met talloze beroeps- en doorgroeimogelijkheden die meer én positiever in de verf moeten worden gezet.

2.5. Transparantie en objectiviteit door de afschaffing van de bestaande KUL-norm en de opmaak van een nieuwe financieringswet

De wijze waarop de politie vandaag wordt gefinancierd, en de onderfinanciering van de laatste jaren, zorgt er mee voor dat het huidige model onder druk komt te staan. Het rigide financieringsmodel laat weinig flexibiliteit toe, komt de relatie tussen de Lokale en Federale Politie niet ten goede en vormt een rode draad doorheen heel wat huidige en toekomstige uitdagingen zoals onder meer de schaalvergroting en het kerntakendebat.

De huidige KUL-norm dateert van 1999 en is hopeloos verouderd en node-loos complex. Er is nood aan een hervormd, objectief en transparant financieringsmodel dat komaf maakt met de veelheid aan verschillende budgetlijnen (zoals bijvoorbeeld het Verkeersveiligheidsfonds). De huidige financieringswijze laat bovendien niet eenvoudig toe een correct beeld van de totale kost van de politie te krijgen.

Een nieuwe financiering moet een haalbare en verantwoorde verdeelsleutel bevatten, die duurzaam en toch flexibel genoeg is om bij te sturen waar nodig. Zowel vaste (aantal inwoners, gevangenen of gesloten instellingen op het grondgebied, werklast, e.a.) als variabele (gehypotheceerde capaciteit, doelstellingen uit het Nationaal Veiligheidsplan, e.a.) parameters kunnen in aanmerking worden genomen. Ook bijzondere financiering, via bronnen zoals het Verkeersveiligheidsfonds, moet hier deel van uitmaken. Het verder onderzoeken van alternatieve financieringsvormen blijft interessant. Daarbij kan worden gedacht aan inkomsten uit Gemeentelijke Administratieve Sancties (GAS) of een verlaging van de btw van 21 % naar 6 % op investeringen bij politie, naar het voorbeeld van de gewijzigde regelgeving voor het onderwijs. Ook de oprichting van een specifiek fonds voor de georganiseerde criminaliteit (een 'CrimOrg'-fonds) dient te worden uitgewerkt, zodat de opbrengsten van criminele gelden die in beslag worden genomen, of bepaalde minnelijke schikkingen, kunnen terugvloeien naar de politie.

Ook betaalpolitie is een piste die niet a priori kan worden uitgesloten. Vandaag bestaan er al drie vormen van betaalpolitie: escortes voor geldtransporten, certificering van honden en hondengeleiders, en de bewaking van de nucleaire sites. De vraag rijst of betaalpolitie een oplossing kan bieden, niet in het minst voor grote evenementen zoals voetbalwedstrijden en festivals die op herhaalde basis een enorme capaciteit van de politie vragen, voor de uitdagingen waarmee we worden geconfronteerd. Deze evenementen vragen inzake capaciteit een zeer omvangrijke inzet van manschappen. Ze zetten de algemene dienstverlening door de politie onder druk, terwijl ze worden beschouwd als een vanzelfsprekend onderdeel van de basispolitiezorg. Ook dit vraagstuk gaat hand in hand met het kerntakendebat. En met name rijst de vraag of deze opdracht een kerntaak van politie kan uitmaken wanneer we ervoor laten betalen? We mogen de discussie weliswaar niet uit de weg gaan. Een compensatie van de opbrengsten die dankzij de inzet van de politie kan worden gegenereerd, is denkbaar.

2.6. De politie van de 21ste eeuw zal digitaal zijn, of zal niet zijn

Vóór de politiehervorming bestonden er nog drie politiediensten in België. Dit had een enorme versnippering van informatie tot gevolg. De commissie-Dutroux heeft niet alleen tot de oprichting van de Geïntegreerde Politie geleid, maar heeft er ook voor gezorgd dat de Belgische politie een pionier werd in het centraliseren van informatie, door het oprichten van een nationale politiedatabank, wat nog steeds een zeldzaamheid blijft in het Europese politielandschap. Na de hervorming bleek dat de verschillende politiezones elk hun eigen manier hadden om informatie te verwerken. Een ééngemaakt beleid ontbrak en het vergde een structureel opgezet plan om een impuls te geven aan de politie inzake innovatie en digitalisering.

Vanuit deze behoefte is reeds sinds geruime tijd een groot digitaliserings-traject gestart. Dit traject is de ruggengraat van de politie van de toekomst. We spreken hier immers niet over het louter digitaal maken van het huidige politiewerk, maar over een volledige omslag naar digitaal werken. Digitalisering maakt het mogelijk om een deel van de politionele processen te automatiseren. Dit moet leiden tot een efficiëntere en effectievere organisatie. We willen het werk niet alleen vereenvoudigen of digitaliseren, maar ook kwalitatief verbeteren.

Een echte innovatieve digitalisering betekent daarom dat we niet enkel de politiemensen goed opleiden, op het terrein de nodige middelen aanreiken om geïnformeerd, plaatsonafhankelijk en efficiënt te werken, maar ook dat de informatie beter doorstroomt en dat het eigenlijke politiewerk daardoor kwalitatief verbetert. Digitalisering maakt het mogelijk om snel toegang te krijgen tot een groot aantal gegevens. Dit kan extra en kwalitatieve leads opbrengen in onderzoeken, maar kan evengoed leiden tot een betere hulpverlening aan slachtoffers en een beter onthaal van de burger. De verdere digitalisering krijgt vorm via de projecten van Focus en i-Police die volop worden uitgerold.

De ethische dimensie van een digitalisering, zowel ten aanzien van de burger als de politieambtenaren, verdient hierbij evenzeer de aandacht. Enerzijds moeten de basisbeginselen van gegevensbescherming steeds correct worden nageleefd, waarbij we ook aandacht besteden aan het misbruiken van informatie door politiemedewerkers. Anderzijds ligt de regie van het politiewerk niet in de technologieën, maar bij het beleid en de politiemedewerkers zelf. Digitalisering mag niet verblinden, en kan de professionele beoordeling en kritische ingesteldheid van politiemedewerkers niet vervangen.

Digitalisering dient de politie beter te wapenen en efficiënter, kwalitatiever en wendbaar te maken, maar de continue evolutie blijft ook noodzakelijk om criminelen en criminaliteitsfenomenen de baas te blijven. Georganiseerde criminaliteit wordt steeds digitaler en we worden daarnaast steeds meer geconfronteerd met digitale vormen van criminaliteit, zoals bijvoorbeeld cybercrime. De politie van de toekomst zal in staat moeten zijn om snel mee te kunnen evolueren met de steeds veranderende technieken die criminelen gebruiken. Dit betekent enerzijds dat de organisatie over voldoende experts en samenwerkingspartners met (externe) experts moet beschikken, maar anderzijds ook dat de organisatie over de nodige middelen beschikt om hier het nodige onderzoek rond te kunnen verrichten. Het opbouwen van digitale expertise is van cruciaal belang. Hier moet op worden ingezet, zowel via de opleiding als via de rekrutering, maar ook door het voorzien van voldoende middelen voor innovatie.

We moeten dit veranderingstraject tot slot ook aangrijpen om verder in te zetten op de nabijheid van politie. Er bestaan vandaag talloze mogelijkheden om met elkaar in contact te treden, maar deze worden door politiediensten nog onvoldoende benut. Hierrond creëren we een kader, onder meer door het verder ontwikkelen van het concept van de digitale wijkinspecteur.

2.7. De politie als partner in de veiligheidsketen

De politie draagt door middel van het uitvoeren van haar opdrachten van bestuurlijke en gerechtelijke politie, en als sterke arm der wet, bij aan de veiligheid van de burgers in onze samenleving. Al te vaak wordt bij problemen in de maatschappij, of bij crisissen, meteen, of enkel, gekeken naar de politie. Het wordt soms als vanzelfsprekend geacht dat politie alleen de veiligheid in de samenleving kan waarborgen. Hoewel de politie een essentiële schakel is in de veiligheidsketen, kan de politie niet alle samenlevingsproblemen en verschijnselen alleen oplossen. Hiervoor heeft ze andere partners nodig. Verschillende recente gebeurtenissen, die we van dichtbij hebben opgevolgd, hebben mij des te meer gesterkt in mijn overtuiging dat de politie essentieel werk levert, maar dat het probleem vaak veel groter is dan de facetten waarmee de politie wordt geconfronteerd. Armoedebestrijding, grootstedenbeleid, jeugdwerk, inburgering, justitie en re-integratie zijn enkele andere essentiële schakels in deze ketengerichte aanpak. Ik kan dit niet genoeg blijven benadrukken. Processen moeten worden afgestemd

op deze integrale benadering van veiligheid en elke partner moet hierin verantwoordelijkheid te nemen.

2.8. Integriteit en diversiteit

De Politie staat midden in de samenleving en maakt er integraal deel van uit. Wil de politie, als betrouwbare en onbevooroordeelde partner, het vertrouwen genieten van de bevolking, moet ze volop inzetten op integriteit.

Leiderschap vormt, samen met een professionele en transparantie evaluatiecultuur, de basis voor een vernieuwd en modern integriteitsbeleid.

Integriteit start bij leiderschap en het principe van *'leading by example'* is niet alleen van toepassing binnen de politie, maar binnen elke professionele organisatie. Het eerder aangehaalde imagoprobleem speelt ook hier een belangrijke rol. De burger maakt geen onderscheid tussen korpsen of diensten, voor de burger is de politie één organisatie. Er moet daarom een integriteitsbeleid komen dat voor de gehele Geïntegreerde Politie van toepassing is en actief wordt uitgedragen. Het is vervolgens de verantwoordelijkheid van elke leidinggevende directeur of korpschef om dit beleid in de praktijk te brengen en erover te waken. Dit moet worden gekoppeld aan een permanente evaluatie van de mandatarissen. Uiteraard wordt ook van elke medewerker verwacht dit leiderschap op dagelijkse basis op te nemen bij de uitvoering van de individuele opdrachten. Voor hen is een permanente vorming en evaluatie onontbeerlijk.

Een nieuw en professioneel evaluatieproces is nodig. Investeren in medewerkers betekent ook dat ze op regelmatige basis worden geëvalueerd en, indien nodig, ondersteund en bijgestuurd worden. Evaluaties moeten een positief verhaal zijn; we moeten weg van de negatieve perceptie rond evaluatie én integriteit. Het is van groot belang dat dit niet wordt verward met tucht. Tucht blijft een instrument dat slechts in uitzonderlijke situaties wordt aangewend. Een nieuwe en transparante tuchtwet is een noodzaak. Vandaag is deze veel te rigide en complex en bovendien schiet ze haar doel vaak voorbij. Een nieuwe tuchtwet moet dienen als instrument voor een modern personeelsbeleid en moet bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de werkgever. Opgelegde sancties leiden niet noodzakelijk tot de gewenste verandering inzake het functioneren van de individuele medewerker.

Bovenstaande initiatieven kunnen enkel slagen wanneer we ook aan de cultuur werken. Integriteit en de bijhorende morele dilemma's zijn een

onderdeel waarmee elke politiemedewerker zal worden geconfronteerd doorheen de carrière. Een cultuur van vertrouwen waarbij alle politiemedewerkers, ongeacht rang, positie of functie met collega's op een transparante en constructieve manier met elkaar kunnen communiceren, moet het einddoel zijn.

De deontologische commissie die reeds bestaat, dient te worden uitgebreid met externe experts. Zij moet het kader aanreiken en beleidsadviezen formuleren inzake deontologie en integriteit waarbij rekening wordt gehouden met actuele thema's zoals hoe omgaan met sociale media, collega's die integriteit schenden, enzovoort.

De politie als legitieme partner denkt tot slot ook na over hoe ze in contact treedt met de burger. Doelgroepencommunicatie en professionaliteit spelen hierin geen onbelangrijke rol. De samenleving is mondiger geworden en het is aan de politie om meer te investeren in communicatie die is aangepast aan de verschillende doelgroepen. In huidige initiatieven wordt reeds gefocust op kinderen en jongvolwassenen, alsook op het uitvoeren van politionele controles zonder daarbij te vertrekken vanuit persoonsgebonden kenmerken, het zogeheten professioneel profileren. Medewerkers dienen hier, ook in de toekomst, vanuit het beleid en door middel van opleiding en evaluatie verder in te worden ondersteund.

2.9. Internationale politiesamenwerking als sleutelfactor voor grensoverschrijdende criminaliteit

Het succes van ons eigen optreden als Belgische politiedienst wordt mede bepaald door de samenwerking met buitenlandse politiediensten en internationale instellingen en organisaties. Het recente Sky ECC-onderzoek heeft nogmaals aangetoond dat georganiseerde criminaliteit doorgaans internationale vertakkingen heeft. Criminaliteit stopt niet aan de landsgrenzen; de politie mag dat dus ook niet doen. Als gevolg van de digitalisering worden steeds meer medewerkers op frequente basis en in zeer uiteenlopende onderzoeken geconfronteerd met het aspect van grensoverschrijdende criminaliteit en internationale politiesamenwerking. Via de oprichting van een kennis- en expertisecentrum inzake internationale politiesamenwerking kunnen de nodige ondersteuning en expertise aan politiemedewerkers worden geboden, zowel op het terrein als via de opleiding.

We moeten onze versterkte inzet met betrekking tot internationale, bi- of multilaterale politiesamenwerking en politieverdragen volhouden, zoals we recent deden met de Verenigde Arabische Emiraten, Colombia en Ecuador. Door een intensievere samenwerking over de landsgrenzen heen moet de gegevensuitwisseling nog vlotter kunnen verlopen. Net daarom is het voor de toekomst van belang de internationale informatie-uitwisseling zo gestandaardiseerd, efficiënt en transparant mogelijk te maken. Het intensifiëren van de internationale politiesamenwerking zal ook de slagkracht van de Geïntegreerde Politie vergroten.

Netwerken zoals Europol en Interpol, en het netwerk van Belgische verbindingsofficieren in het buitenland blijven ook in de toekomst een belangrijk kanaal voor de internationale politiesamenwerking in het algemeen, en de internationale politionele informatie-uitwisseling in het bijzonder. Het rigide systeem waarbij enkel operationele medewerkers met de graad van hoofdcommissaris zich kandidaat kunnen stellen voor deze functie, moet worden geëvalueerd. We moeten nagaan of we de groep van kandidaten kunnen verruimen om de juiste man of vrouw op de juiste plaats te krijgen.

Het is mijn overtuiging dat, om te evolueren naar een sterkere en meer wendbare internationale vertegenwoordiging van Belgische politiemedewerkers in het buitenland, een poulesysteem van politiemedewerkers dient te worden ontwikkeld die snel en efficiënt een opdracht in het buitenland kunnen vervullen. Via dit systeem kunnen politiemensen op korte termijn worden ingezet om de internationale politiesamenwerking te versterken. Zij kunnen worden uitgestuurd voor een periode van maximaal zes maanden, om politiedossiers en onderzoeken in het buitenland te ondersteunen.

3. Conclusie

In hun werk worden politici vaak meegesleurd in de waan van de dag. Al te vaak wordt hen een gebrek aan toekomstvisie verweten. Het is nu eenmaal een realiteit dat we met ons dagelijks takenpakket meer dan 24 uur per dag kunnen vullen, dat een legislatuur beperkt is in tijd en dat leiderschap, om als succesvol te worden beoordeeld, ook een mediagenieke component nodig lijkt te hebben. Daardoor riskeren we dat ons beleid louter een reactie wordt op problemen die zich acuut aandienen, en dat het voornamelijk gericht blijft op de korte termijn.

Met deze blauwdruk wil ik bijdragen aan een toekomstvisie voor de politie. Het is mijn persoonlijke overtuiging dat politici ook een verantwoordelijkheid hebben voor de lange termijn. Ik zie het dan ook als mijn missie als minister van Binnenlandse Zaken om problemen correct te analyseren en te benoemen, de uitdagingen in kaart te brengen en de juiste oplossingen op de rails te zetten. Ik ben er mij van bewust dat sommige oplossingen een periode bestrijken die deze en zelfs de volgende legislaturen overstijgen. Dit mag echter geen excuus zijn om zaken niet te willen verbeteren en het pad te effenen voor de toekomst.

Deze tekst is een blauwdruk voor een politie die moderner, weerbaarder en robuuster is. Op deze manier wil ik de politie klaarstomen voor de uitdagingen die op ons afkomen. Sommige daarvan ondervinden we vandaag al, en waar mogelijk nemen we hier ook onmiddellijk actie. Andere uitdagingen zijn verder van ons bed, maar zullen onvermijdelijk op ons pad komen. We hebben vandaag een politieorganisatie die zeer goed werk levert en daar ook internationale erkenning voor krijgt. Mijn ambitie is dat we over 20 jaar dezelfde conclusie kunnen maken.

Aan alle duizenden politiemensen die er op dagelijkse basis voor zorgen dat mensen veilig kunnen leven in ons land: dank jullie wel.

Projet de police d'avenir, pour une Belgique plus sûre

Annelies Verlinden, Ministre de l'Intérieur, des Réformes
institutionnelles et du Renouveau démocratique

Une société résistante et résiliente dans laquelle les citoyens peuvent vivre en toute sécurité : telle est mon ambition principale depuis le début de mon mandat de ministre. L'organisation policière actuelle, qui compte plus de 50.000 collaborateurs, fait un excellent travail. Toutefois, pour garantir ce niveau de prestation dans le futur, nous devons nous tourner vers l'avenir. Nous voulons laisser la police dans un meilleur état que celui dans lequel nous l'avons trouvée, et nous voulons également anticiper l'avenir afin de conserver une longueur d'avance sur les défis sécuritaires, en collaboration avec tous les autres acteurs du paysage de la sécurité.

Entre-temps, il y a plus de 20 ans, le choix a été fait de réformer l'environnement policier en Belgique. Le choix s'est porté sur une Police Intégrée, structurée à deux niveaux. Les évolutions et les défis sociaux nous poussent à constater que le modèle actuel et la structure sous-jacente sont mis sous pression. La police cherche à maintenir sa capacité à proposer une réponse complète et équilibrée à ces défis.

Au cours des 20 dernières années, la société a évolué à un rythme effréné. Et force est de constater que la police n'a pas toujours progressé au même rythme. Nous avons donc procédé à un exercice permettant d'identifier où et comment mieux faire. Nous avons examiné en détail tant le modèle et la structure de l'organisation, que le contenu des missions policières et la gestion de nos policiers.

Nous ne pouvons pas garantir la sécurité à 100 % des citoyens, mais nous devons nous y engager à 100 %. Chaque citoyen a droit à un service de la même qualité. Dans une société en constante évolution, les attentes des citoyens changent également. Si nous voulons offrir des prestations de qualité, nous devons veiller à modeler l'organisation policière de manière à ce qu'elle puisse conserver autant que possible son rôle-clé dans la chaîne de sécurité. Un examen critique conduit à des choix fondamentaux. Ces choix doivent correspondre aux attentes légitimes de la société à l'égard de la police en tant qu'organisation et à l'égard des policiers eux-mêmes.

Ma vision de la police du futur tient compte d'une série de principes de base et de règles générales. Cette vision est avant tout pragmatique et repose sur mes nombreuses rencontres, visites de travail et conversations avec des policiers, des partenaires, des experts et d'autres niveaux de pouvoir et de politique. Nous essayons toujours d'accorder une place centrale tant aux citoyens qu'aux policiers, et nous nous engageons à dire les choses telles qu'elles sont : pas de tabous. Enfin, cette vision est ambitieuse. En effet, les

défis sécuritaires sont grands et multiples, et beaucoup reste à faire pour élever l'organisation policière à un niveau supérieur. Ce projet a tenu compte de la contribution des États Généraux et des débats que nous avons suivis dans ce contexte, même si nous n'y faisons pas explicitement référence.

Cette vision risque de ne pas être exhaustive et ne restitue qu'une image instantanée. Mais sans point de départ et sans objectif clair, impossible de définir un trajet qui nous mènera ensemble vers la police de l'avenir et vers l'avenir de la police.

1. Défis

Les points ci-dessous décrivent les principales évolutions auxquelles nous serons confrontés aujourd'hui et à l'avenir en ce qui concerne la sécurité de la société. Nous savons en outre que la sécurité est un concept très large qui peut inclure tant des éléments physiques que mentaux. Plus loin dans ce chapitre, nous exposerons notre ambition visant à relever chacun de ces défis.

1.1. Partenariats

Au fil des ans, les partenariats au sein de l'environnement policier et sécuritaire ont évolué. Ils sont non seulement devenus plus nombreux, mais leur teneur a également pris une forme différente. Pensons par exemple aux partenariats publics-privés, à la collaboration avec les villes et communes en matière de sanctions administratives communales (SAC) et à la coopération avec d'autres acteurs privés et organisations internationales. Chacun de ces partenaires remplit, selon ses propres tâches principales, un rôle spécifique dans une politique de sécurité intégrée et en chaîne. Dans le cadre du débat sur les tâches principales, nous devons d'abord évaluer les missions de la Police Intégrée avant d'examiner comment aborder les questions de sécurité de manière intégrée, et comment élaborer une politique de sécurité efficace et intégrée avec ces partenaires.

1.2. Financement

Une vision claire est souhaitable non seulement en matière de contenu, mais aussi en matière de budget. En raison notamment du modèle de finan-

cement actuel de la Police Locale et des ressources disponibles, des tensions se manifestent entre la Police Fédérale et Locale d'une part, et entre la Police Fédérale et Locale et leurs autorités de tutelle d'autre part. Les ressources financières ne sont pas illimitées. Il est donc grand temps de mener une réflexion d'ordre économique aussi sur l'avenir de la police. Les ressources doivent être utilisées efficacement pour relever les défis actuels et futurs. Jamais autant de personnes n'ont travaillé pour la police. Et pourtant, les policiers subissent une pression croissante. La simplification, la rationalisation et un financement clair et simplifié sont plus importants que jamais.

1.3. Agrandissement d'échelle

Plusieurs questions de sécurité actuelles et futures se recourent lorsque nous envisageons une vision durable de la fonction de police et la manière dont nous pouvons l'assurer de manière efficace. De plus en plus de zones de Police Locale sont mises sous pression et ne parviennent pas toujours et partout à fournir un service police de base de qualité. Si nous voulons être suffisamment flexibles en tant qu'organisation et avoir suffisamment de ressort pour faire face aux causes complexes de l'insécurité, nous devons évoluer vers des zones de police plus grandes.

1.4. La police dans la société

Peu de services publics sont aussi proches des citoyens que la police dans toutes sortes d'événements, souvent majeurs, de la vie d'une personne. Les évolutions sociologiques et démographiques ont dès lors un impact direct sur le fonctionnement de la police. La société a énormément changé ces 20 dernières années et le rôle de la police dans la société est par conséquent très différent d'il y a 20 ans. Les tâches essentielles de la police doivent donc être redéfinies.

Ces derniers temps, les relations entre la police et les citoyens ont souvent été tendues. L'influence des réseaux sociaux et la diffusion de *fake news* peuvent également avoir un impact sur cette relation. On n'attend plus de la police qu'elle agisse uniquement de manière répressive, mais qu'elle remplisse également son rôle de bâtisseur de ponts. Le besoin de respect mutuel est grand.

1.5. Enseignement policier

Aujourd'hui, la population s'attend à une meilleure relation avec les citoyens, à des collaborateurs spécialisés ayant des connaissances de base approfondies et des compétences sociologiques, techniques, communicatives et sociales. Cette attente implique des connaissances et des compétences poussées de la part des policiers, que nous souhaitons leur transmettre par le biais d'un enseignement policier renouvelé. Cela permettra aux nouveaux collaborateurs d'être mieux parés et formés pour accomplir leurs tâches et opérer en tant que prestataire de services. L'investissement dans la police ne s'arrête pas après la formation de base ; nous voulons investir davantage dans l'accompagnement de carrière et la formation permanente.

1.6. Numérisation

Dans une perspective d'avenir, nous réfléchissons également aux effets de la numérisation. La numérisation a un impact sur toutes les composantes de l'organisation policière et sur son fonctionnement guidé par l'information en particulier. Il est difficile de suivre la vitesse du changement et l'abondance des flux d'information et de communication. Les services de police, tant nationaux qu'internationaux, tirent leur efficacité de l'information – des informations à leur disposition, mais qu'ils peuvent et doivent partager tout en respectant la vie privée. C'est pourquoi nous voulons rendre l'organisation policière suffisamment flexible pour qu'elle puisse suivre le rythme du changement et traiter, enrichir, consulter et partager l'information et la communication le plus efficacement possible. Cela implique d'adapter les processus internes afin que la police reste une organisation moderne et professionnelle dans ce domaine également.

La numérisation influence également les services de première ligne et de terrain, et à tout le moins la manière dont la police interagit avec les citoyens, les partenaires et les autres services de police (internationaux). La criminalité se numérise également et nécessite une approche ultramoderne.

1.7. Coopération policière internationale

La mondialisation joue également un rôle majeur, notamment en ce qui concerne la criminalité organisée. Les organisations criminelles ne

connaissent pas de frontières et nous sommes confrontés à un trafic international de drogue à grande échelle et à la violence qui y est associée, à la traite des êtres humains et à la cybercriminalité. Plus que jamais, nous devons coopérer à l'échelle internationale pour assurer notre sécurité et pour faire face à la criminalité organisée et déstabilisante.

2. Le profil de la police du futur

N'oublions pas que notre propre flexibilité est un préalable à la flexibilité de l'organisation. Nous abordons donc le débat sur l'avenir de la police avec un esprit ouvert. Attachons-nous à ce qui est bon, donnons une chance aux nouveaux horizons et surtout, ne nous laissons pas arrêter par d'éventuels obstacles.

2.1. Maintenir et renforcer la Police Intégrée, structurée à deux niveaux

Je suis convaincue que le modèle de la Police Intégrée, structurée à deux niveaux, doit être maintenu, mais renforcé. Dans le cadre de la « Police Intégrée 2.0 », nous nous concentrons sur un certain nombre de principes fondamentaux :

- **Cadre d'action** : la police reste la « force de l'ordre », avec le monopole sur la contrainte et la force. Sur la base de ce principe, les tâches actuelles de la Police Locale et Fédérale sont examinées dans le cadre du débat sur les tâches essentielles.
- **Spécialisation et agrandissement d'échelle** : les petites zones de police éprouvent des difficultés à fournir partout et toujours un service de police de base de qualité. Nous devons évoluer vers des zones de police plus grandes, plus flexibles et mieux organisées, qui privilégient toujours la proximité mais aussi sur la spécialisation, l'humanité et l'efficacité de leur propre organisation. Cela va de pair avec une redéfinition des tâches de la Police Fédérale, qui se concentre davantage sur un travail de police spécialisée.
- **Numérisation et innovation** : la numérisation est un élément indispensable du travail de la police. La numérisation et l'innovation doivent donc être intégrées dans les innombrables tâches et processus de la police, partout et de la manière la plus efficace possible.

- **Un enseignement policier renouvelé** : les policiers doivent être formés différemment. Aujourd'hui, le travail policier requiert tant de connaissances et de compétences qu'il n'est plus possible pour les nouveaux collaborateurs de se baser sur un système de formation qui n'a pas évolué. En outre, il convient d'accorder une attention particulière à la formation continue.
- **Efficacité** : les ressources et les capacités ne sont pas illimitées et doivent dès lors être déployées de manière efficace, à l'endroit et au moment approprié. Le financement doit être plus clair, plus transparent et assorti de *Key Performance Indicators* (KPI) et d'ambitions claires.
- **Effectivité** : compte tenu des attentes à l'égard de la police, les tâches doivent être conçues de manière à pouvoir y répondre de manière optimale.
- **Synergie** : le rapport entre les missions d'une part et les ressources et capacités disponibles d'autre part est optimisé, tout comme la coopération et l'interaction avec les autres services fédéraux et interfédéraux, les partenaires et les pouvoirs locaux, les partenaires publics et privés.
- **Structures et organes consultatifs efficaces** : outre le modèle et la structure, nous analysons aussi les structures et organes consultatifs existants et les tâches qu'ils accomplissent. Nous pensons par exemple à l'exécution des missions de la Commission permanente de la Police Locale (CPPL), du Comité de Coordination de la Police Intégrée (CCGPI) ainsi qu'au rôle et aux capacités opérationnelles légalement prévues du Commissaire général de la Police Fédérale. Il en va de même pour le Conseil des bourgmestres et le Conseil fédéral de la police. Des lignes et des pouvoirs décisionnels ainsi que des mandats plus clairs sont nécessaires pour une prise de décision rapide et efficace.

2.2. Le débat sur la mission essentielle : utilisation efficace des ressources limitées

Le nombre de policiers dans notre pays n'a jamais été aussi élevé. La Police Intégrée compte actuellement plus de 50.000 collaborateurs, dont environ 40.000 collaborateurs opérationnels et 10.000 employés CALog, contre 47.000 en 2010. Malgré l'augmentation des effectifs, la charge de travail ne cesse d'augmenter. En outre, les missions deviennent de plus en plus complexes et, dans de nombreux cas, plus spécialisées.

Par ailleurs, la police n'est depuis longtemps plus la seule responsable de la sécurité dans notre société. Si nous voulons utiliser efficacement des capacités et des ressources par définition limitées, nous devons déterminer de manière réfléchie les tâches que la police doit encore accomplir. Cela peut se faire en redéfinissant les tâches essentielles de la police, tant au niveau de la Police Fédérale que de la Police Locale.

Stricto sensu, deux questions s'appliquent dans ce contexte :

- Y a-t-il des tâches qui sont actuellement exécutées par la police, mais qui seraient mieux prises en charge par d'autres acteurs en raison de leur nature, ou parce qu'elles n'apportent intrinsèquement que peu ou pas de valeur ajoutée lorsqu'elles sont effectuées par des services de police opérationnels ?
- Quelles sont les tâches qui, de par leur nature, doivent être exécutées par les services de police et qui nécessitent des compétences policières ?

Nous devons oser remettre en question, sur la base des critères ci-dessus, certaines tâches qui font encore partie aujourd'hui des tâches de la Police Locale, de par l'historique de la police communale ou parce qu'elles se sont développées ainsi de manière organique dans le passé. Nous pensons par exemple aux tâches des agents de l'environnement, qui sont parfois encore affectées à des corps de Police Locale, ou aux tâches des services techniques de circulation des communes (placement des interdictions de stationnement par exemple), qui sont encore assurées par des collaborateurs des zones de Police Locale.

De plus, nous venons d'une époque où presque toutes les tâches au sein de la police, tant du front office que du back office, étaient effectuées par des collaborateurs dits « opérationnels », qui recevaient une formation policière opérationnelle. Le changement est en marche depuis un certain temps déjà, et nous comptons sur le personnel CALog pour un certain nombre de tâches de back office mais de direction aussi. Un déploiement adéquat du personnel CALog est donc recommandé. L'objectif est ici de permettre au personnel opérationnel de se concentrer au maximum sur le terrain et sur les tâches qui nécessitent des compétences policières spécifiques, comme celles relatives à la contrainte et à la force, au maintien de l'ordre public ou à la prise de mesures privatives de liberté.

Aujourd'hui, les collaborateurs CALog n'ont des compétences d'agent ou d'officier de police judiciaire (APJ et OPJ) que dans des cas très limités. C'est par exemple déjà le cas pour une partie des collaborateurs de la Direction

centrale de la police technique et scientifique. Certaines catégories de collaborateurs CAllog peuvent se voir attribuer des compétences policières spécifiques supplémentaires. Nous pensons à cet égard aux pouvoirs d'investigation dans le cadre d'enquêtes sur internet, d'exams de documents comptables ou de traitements d'informations administratives et judiciaires dans des bases de données policières.

Au sein de la police, l'objectif a toujours été de développer l'expertise. En 2023, force est de constater que de nombreuses compétences se développent également en dehors de la police. Pensons par exemple à la lutte contre la cybercriminalité, à l'innovation et à la numérisation. En ce sens, les contrôles frontaliers à l'aéroport pourraient, par exemple, aussi être externalisés grâce à une collaboration avec un partenaire externe tel que Frontex. Outre les spécialistes internes, nous devons également travailler avec des experts externes à l'avenir, lorsque cela est nécessaire et possible, pour des raisons d'expertise. Il est possible de recourir à des contrats temporaires, et lorsqu'une formation policière est encore nécessaire, le recrutement et la formation doivent être adaptés à ces profils afin de les recruter plus rapidement.

Depuis longtemps, les partenariats publics-privés ont le vent en poupe, et nous voyons que les zones de Police Locale optent pour la flexibilité qu'apporte ce type de collaboration. Par exemple, des employés du secteur de la sécurité privée sont déjà déployés dans certaines zones de Police Locale pour assurer l'accueil, visionner en temps réel les images des caméras de surveillance placées sur la voie publique, répondre aux appels téléphoniques et même les dispatcher. Nous constatons aujourd'hui une forte demande de la part de différentes zones de police pour confier des tâches supplémentaires à ce personnel. Cependant, le cadre légal actuel ne le permet pas. La visualisation d'images de complexes cellulaires en temps réel, sous la supervision d'un policier, n'est qu'un exemple des possibilités que le secteur de la sécurité privée peut offrir aux services de police, sous réserve d'une évolution du cadre légal et, bien entendu, du respect des principes fondamentaux.

Enfin, les tâches essentielles et leur classification doivent être revues dans le cadre des fonctionnalités de base actuelles. Les fonctionnalités de base existantes ne reflètent plus notre société actuelle. Une société empreinte de numérisation nécessite une police moderne et flexible qui ne s'appuie pas nécessairement sur les fonctionnalités de base actuelles qui ne permettent que peu de flexibilité.

2.3. **Agrandissement d'échelle : vers un environnement policier avec des zones de police d'au moins 500 collaborateurs opérationnels**

La Police Intégrée doit être une organisation robuste, flexible et efficace. Aujourd'hui, nous constatons que plusieurs zones de police de notre pays ne peuvent plus répondre à toutes les normes minimales des sept fonctionnalités de base et que la qualité des fonctions de police de base varie parfois fortement selon les zones. Cela crée potentiellement un grand déséquilibre dans le niveau de service aux citoyens. Ce sont souvent les petites zones de police qui subissent la plus grande pression.

La nécessité de remédier à cette situation n'est pas seulement due à des changements sociaux, mais aussi à des changements budgétaires et organisationnels au sein de la politique de justice et de sécurité. L'agrandissement d'échelle se traduit par une organisation plus solide et flexible qui gère le personnel de manière plus efficace et plus humaine, capable d'anticiper les imprévus et ayant davantage de possibilités pour investir dans les développements de carrière et la spécialisation de ses collaborateurs, sans compromettre l'ancrage local.

La recherche d'une échelle idéale n'est pas seulement un souci des policiers eux-mêmes, mais est aussi une préoccupation politique et locale. Face à des défis similaires, les parallèles entre le pouvoir administratif local et une fonction de police de qualité sont évidents. Une administration locale gérable, efficace et professionnelle, dotée de pouvoirs administratifs suffisants aura donc un effet direct sur le fonctionnement qualitatif et efficace des zones de police.

Nous devons être ambitieux et nous efforcer d'atteindre immédiatement une échelle suffisante pour les défis futurs, pour éviter de devoir constater dans un avenir proche que nous avons déjà atteint les limites de l'organisation. Sur la base d'études, d'évaluations quantitatives et qualitatives et d'entretiens avec des experts et collaborateurs sur le terrain, je suis convaincue que nous devons évoluer vers des zones d'au moins 500 collaborateurs opérationnels. À partir d'une telle échelle, il existe également une capacité suffisante de continuité dans la spécialisation et la professionnalisation. Concrètement, cela signifie que nous devons réduire le nombre de zones de police de 184 à environ 40.

Il est indiqué de développer une trajectoire dans laquelle les fusions volontaires seront encouragées pour ensuite, après une période transitoire, passer

à une coopération plus encadrée. J'estime que l'agrandissement d'échelle va de pair avec un financement revu. Les deux processus d'agrandissement d'échelle et de révision du financement de la Police Locale peuvent se renforcer mutuellement. La décision de proposer une fusion volontaire d'ici 2030 et une fusion obligatoire d'ici 2035 en zones d'au moins 500 collaborateurs opérationnels ne peut se faire sans incitation financière ni encadrement. La cellule d'encadrement Agrandissement d'échelle du SPF Intérieur est un élément important de ce processus. Cette cellule est opérationnelle depuis janvier 2023.

Nous sommes bien entendu conscients des conditions préalables qui sont cruciales dans ce processus de changement. Une bonne relation entre les zones fusionnées potentielles est importante, tout comme l'implication des collaborateurs et des syndicats de police. Par ailleurs, l'agrandissement d'échelle des zones de police ne doit jamais se faire au détriment du service. Une police de proximité peut signifier un renforcement du travail de quartier, mais il reste crucial de maintenir le contact avec le terrain sur tous les fronts.

Traiter la question de l'agrandissement d'échelle des zones de Police Locale améliorera aussi la synergie avec la Police Fédérale. Pendant des années, la Police Fédérale a dû faire face à un sous-financement structurel et à une pénurie croissante de personnel. Le lien entre les crédits de personnel, de fonctionnement et d'investissement est complètement faussé. Force est de constater que la Police Fédérale est fragilisée dans certains domaines et ne peut donc pas toujours offrir l'engagement et la spécialisation que l'on attend d'elle, mais le changement est en marche. Le simple fait de fournir des ressources financières supplémentaires n'est pas la solution aux défis auxquels la Police Fédérale est confrontée. Son renforcement va de pair avec l'indispensable exercice de rationalisation qui y est en cours. Cela est nécessaire en termes de ressources et de capacités. Des efforts doivent être consentis pour rationaliser et utiliser les infrastructures de manière durable. Les collaborateurs de la Police Fédérale sont actuellement répartis sur 143 sites, ce qui est trop. Les projets de cohabitation entre la Police Locale et la Police Fédérale doivent être encouragés. De tels projets ouvrent de nouvelles perspectives de coopération opérationnelle et logistique dans l'esprit du modèle policier intégré.

Se concentrer sur l'agrandissement d'échelle signifie que les zones de Police Locale peuvent poursuivre la spécialisation à leur niveau, ce qui permettra à la Police Fédérale de se redéfinir et de réorienter pleinement ses capacités

vers sa mission principale de spécialisation et de soutien approfondis. La directive ministérielle du 20 février 2002 organisant la répartition des tâches, la collaboration, la coordination et l'intégration entre la Police Locale et la Police Fédérale en ce qui concerne les missions de police judiciaire, vise à répartir les tâches judiciaires entre la Police Fédérale et la Police Locale, compte tenu des principes de spécialisation et de subsidiarité. À ce jour, cette directive provoque souvent des tensions entre la Police Locale et la Police Fédérale. Dans le cadre de l'agrandissement d'échelle et de la spécialisation associée, cette directive doit être adaptée à la réalité. Des zones plus grandes permettront d'étendre la capacité d'enquête au niveau local, de sorte qu'une meilleure coordination puisse être assurée entre les deux entités afin d'établir qui mènera quelles enquêtes. Cela permettra à la Police Fédérale de mieux se concentrer sur les enquêtes au niveau national et international, ainsi que sur les enquêtes spécialisées nécessitant une expertise spécifique.

Le rôle des directions de coordination et d'appui déconcentrées s'est réduit au fil des années. De plus, ces directions ne fonctionnent pas toujours de manière uniforme. L'agrandissement d'échelle doit donc également s'accompagner d'une redéfinition de la fonction du Directeur-Coordinateur (DirCo), ainsi que des services qui composent les directions de coordination et d'appui déconcentrées. Elles jouent un rôle-clé dans la relation entre la Police Locale et la Police Fédérale et doivent savoir où se situent les besoins opérationnels. Un contact étroit avec les chefs de corps est crucial à cet égard.

Les zones de Police Locale plus grandes peuvent être responsables de leur propre répartition, au lieu d'être réparties par les centres d'information et de communication (CIC) de la Police Fédérale. Les services d'information et de communication de l'arrondissement (SICAD), dont font partie les CIC actuels, peuvent alors se spécialiser davantage et se concentrer sur les missions pour lesquelles ils ont été prévus, à savoir fournir un soutien guidé par l'information aux services de police opérationnels, aux services d'appui et aux autorités de police administrative et judiciaire dans les moments cruciaux.

2.4. Un enseignement policier renouvelé et la police en tant qu'employeur attrayant

Plus de 20 ans après la réforme, il est urgent de renouveler le modèle d'enseignement policier. Nous devons mieux préparer, guider et équiper les poli-

ciers pour qu'ils fonctionnent de manière optimale dans une société complexe et diversifiée.

Une année de formation pour devenir inspecteur de police ne suffit plus pour acquérir le bagage nécessaire permettant de répondre aux enjeux complexes et aux attentes de la société à l'égard de la police. Un policier ou une policière doit souvent pouvoir être expert(e), médiateur/médiatrice, psychologue, cyber-expert(e), assistant(e) social(e) et travailleur/travailleuse social(e). De plus, il ou elle doit également posséder les techniques nécessaires en matière de gestion de la violence pour assurer sa sécurité, celle de ses collègues et celle des citoyens. La période de formation doit par conséquent être prolongée.

En outre, l'enseignement policier dans tout le pays manque d'uniformité, de qualité et de transparence. De plus, la coordination avec le groupe cible et l'intégration avec le processus RH sont insuffisantes. La coordination entre les différentes écoles de police doit être améliorée. L'enseignement policier est aujourd'hui un système insuffisamment flexible dans lequel les capacités de recrutement et de formation sont alignées.

À moyen terme, une intégration maximale dans l'enseignement ordinaire est nécessaire. Dans le cadre des accords de Bologne, une correspondance a déjà été établie entre les grades de police et les types de diplôme suivants :

- Inspecteur : graduat (HBO-5)
- Inspecteur principal : bachelier
- Commissaire : master

En d'autres termes, la base existe déjà. En outre, plusieurs tentatives d'innovation ont déjà été entreprises, mais le passage à l'enseignement ordinaire n'a pas encore pu être concrétisé. Nous devons désormais à tous les policiers d'entamer effectivement la rénovation de la formation et de la coopération policières.

L'intégration de l'enseignement policier dans l'enseignement ordinaire prend du temps. Néanmoins, nous voulons déjà relier les deux systèmes à court terme en lançant un projet pilote dans lequel nous tenterons d'intégrer le plus possible la formation dans l'enseignement ordinaire.

Comme cela a déjà été prouvé à l'étranger, un enseignement policier renouvelé contribuera à l'attractivité du métier de policier. Mais l'apprentissage ne s'arrête évidemment pas après la formation de base. Il est également nécessaire de renouveler le concept de formation tout au long de la vie pour tous

les collaborateurs de la Police Intégrée. Les collaborateurs sont le moteur de l'organisation policière et ils doivent aussi évoluer tout au long de leur carrière. Le personnel veut pouvoir développer davantage ses talents de manière ciblée dans une organisation qui y est ouverte. C'est pourquoi il convient de mettre l'accent, d'une part, sur la gestion de carrière professionnelle, dans laquelle le coaching continu est structurellement intégré, et d'autre part, sur le développement d'une culture d'organisation positive basée sur la confiance, mais qui du coup abandonne le récit dualiste 'eux-nous'. Un rôle particulier est réservé aux dirigeants de l'organisation.

Une révision du statut peut aussi contribuer à l'attractivité de la profession. Le statut est actuellement très rigide et ne permet pas aux collaborateurs d'être mobilisés là où ils sont le plus nécessaires. De plus, le marché du travail se caractérise de plus en plus par des changements de carrière. Les jeunes générations sont plus susceptibles de rechercher de nouvelles opportunités professionnelles. À l'heure actuelle, le statut et la structure de l'organisation ne permettent pas toujours cette flexibilité. Dans certains cas, cela a pour effet que des collaborateurs valables et motivés sont plus susceptibles de quitter l'organisation. Cette tendance doit être inversée par un statut adapté qui convient à une organisation flexible, capable de répondre aux besoins opérationnels de l'organisation, mais qui donne aussi aux collaborateurs la liberté de développer pleinement leurs talents et leurs intérêts, et d'évoluer dans leur rôle.

Ce qui précède n'enlève rien au fait que travailler pour la police reste attractif aujourd'hui. Il est important de consacrer une communication positive à toute perception négative. Aujourd'hui, la police offre déjà beaucoup de flexibilité, de diversité et de défis, avec d'innombrables opportunités de carrière qui doivent davantage être mises en valeur et de façon plus positive.

2.5. [Transparence et objectivité grâce à la suppression de la norme KUL existante et à l'élaboration d'une nouvelle loi de financement](#)

La manière dont la police est financée aujourd'hui, et le sous-financement de ces dernières années, contribuent à mettre sous pression le modèle actuel. Le modèle de financement rigide offre peu de flexibilité, ne favorise pas la relation entre la Police Locale et la Police Fédérale et est le fil conducteur de nombreux défis actuels et futurs, tels que l'agrandissement d'échelle et le débat sur les tâches essentielles, entre autres.

La norme KUL actuelle date de 1999 et est désespérément obsolète et inutilement complexe. Il est nécessaire de mettre en place un modèle de financement révisé, objectif et transparent qui mette fin à la multitude de lignes budgétaires différentes (comme le Fonds de sécurité routière, par exemple). De plus, le mode de financement actuel ne permet pas facilement de se faire une idée correcte du coût total de la police.

Un nouveau financement doit inclure une clé de répartition faisable et justifiée qui soit durable mais suffisamment flexible pour faire des ajustements si nécessaire. Des paramètres tant fixes (nombre d'habitants, de prisons ou d'établissements fermés sur le territoire, charge de travail, etc.) que variables (capacité hypothéquée, objectifs du Plan national de sécurité, etc.) peuvent être pris en compte. Cela doit également inclure un financement spécial, par le biais de sources telles que le Fonds de sécurité routière. La poursuite de l'exploration de formes alternatives de financement reste intéressante. Il pourrait s'agir de revenus des sanctions administratives communales (SAC) ou d'une réduction de la TVA de 21 % à 6 % sur les investissements dans la police, à l'instar de la réglementation modifiée pour l'enseignement. La création d'un fonds spécifique pour la criminalité organisée (un fonds « Crimorg ») doit également être élaborée, afin que le produit des saisies de fonds criminels ou de certains règlements à l'amiable, puissent revenir à la police.

La police payante est également une autre piste qui ne peut être écartée *a priori*. Trois formes de police payante existent déjà aujourd'hui : les escortes de transports de fonds, la certification des chiens et des maîtres-chiens et la surveillance des sites nucléaires. La question se pose de savoir si la police payante peut apporter une solution aux défis auxquels nous sommes confrontés, notamment pour les événements majeurs tels que les matchs de football et les festivals qui exigent une capacité énorme de la police de manière répétée. En termes de capacité, ces événements nécessitent un déploiement très important de personnel. Ils exercent une pression sur l'ensemble des services fournis par la police, tout en étant considérés comme faisant partie intégrante du travail de police de base. Cette question va également de pair avec le débat sur la mission essentielle. Et se pose en particulier la question de savoir si cette tâche peut constituer une mission essentielle de la police si nous la faisons payer. Il ne faut cependant pas éluder cette question. Une compensation des revenus pouvant être générés grâce au déploiement de la police est envisageable.

2.6. La police du 21^{ème} siècle sera numérique ou ne sera pas

Avant la réforme de la police, il y avait encore trois services de police en Belgique. Cela a entraîné une énorme fragmentation de l'information. La commission Dutroux a non seulement conduit à la création de la Police Intégrée, mais a également fait de la police belge une pionnière dans la centralisation de l'information, en créant une base de données policière nationale, qui reste à ce jour une chose rare dans l'environnement policier européen. Après la réforme, il s'est avéré que les différentes zones de police avaient chacune leur propre manière de traiter l'information. Il n'y avait pas de politique unifiée et il fallait un plan structurel pour donner à la police une impulsion en matière d'innovation et de numérisation.

De ce besoin est né un important projet de numérisation. Ce trajet est la colonne vertébrale de la police du futur. Il ne s'agit en effet pas simplement de numériser le travail actuel de la police, mais de passer complètement au travail numérique. La numérisation permet d'automatiser une partie des processus policiers. Cela doit conduire à une organisation plus efficace et plus performante. Nous ne voulons pas seulement simplifier ou numériser le travail, mais aussi améliorer sa qualité.

Une numérisation véritablement innovante implique donc non seulement de former correctement les policiers, de leur fournir les outils nécessaires sur le terrain pour travailler en connaissance de cause, indépendamment du lieu et de manière efficace, mais aussi d'améliorer le flux d'information et donc la qualité du travail policier effectif. La numérisation permet d'accéder rapidement à une grande quantité de données. Cela peut apporter des pistes supplémentaires et qualitatives dans les enquêtes, mais aussi permettre une meilleure assistance aux victimes et un meilleur accueil des citoyens. La numérisation se poursuit grâce aux projets Focus et i-Police qui sont en pleine phase de déploiement.

La dimension éthique de la numérisation, tant vis-à-vis des citoyens que des policiers, mérite autant d'attention. D'une part, les principes de base de la protection des données doivent toujours être correctement respectés, en prêtant également attention à l'utilisation abusive des informations par les policiers. D'autre part, la réalisation du travail policier ne réside pas dans les technologies, mais dans la politique et les policiers eux-mêmes. La numérisation ne doit pas occulter la situation et ne peut se substituer au jugement professionnel et à l'esprit critique des policiers.

La numérisation doit mieux armer la police et la rendre plus efficace, plus qualitative et plus flexible, mais une évolution continue reste également nécessaire pour tenir en échec les criminels et contenir les phénomènes criminels. Le crime organisé devient de plus en plus numérique et nous sommes également de plus en plus confrontés à des formes numériques de criminalité, comme la cybercriminalité. La police du futur devra être capable d'évoluer rapidement avec les techniques en constante évolution utilisées par les criminels. Cela signifie, d'une part, que l'organisation doit disposer de suffisamment d'experts ou de collaborations avec des experts (externes), mais, d'autre part, que l'organisation dispose aussi des ressources adéquates pour mener les recherches nécessaires dans ce domaine. Le développement de l'expertise numérique est crucial, et requiert des efforts de formation et de recrutement, mais aussi la mise à disposition de ressources suffisantes pour l'innovation.

Enfin, nous devons également utiliser ce processus de changement pour mettre davantage l'accent sur la proximité de la police. Il existe aujourd'hui d'innombrables possibilités d'entrer en contact les uns avec les autres, mais elles ne sont pas encore suffisamment utilisées par la police. Nous créons un cadre à cet effet, notamment en développant davantage le concept de l'inspecteur de quartier numérique.

2.7. La police comme partenaire de la chaîne de sécurité

De par l'exercice de ses missions de police administrative et judiciaire et en tant que représentante de la loi, la police contribue à la sécurité des citoyens dans notre société. Trop souvent, on se tourne directement ou uniquement vers la police lorsque se posent des problèmes de société ou surviennent des crises. Il est parfois tenu pour acquis que seule la police peut garantir la sécurité de la société. Bien que la police soit un maillon essentiel de la chaîne de sécurité, elle ne peut résoudre à elle seule tous les problèmes et phénomènes de société. Pour cela, elle a besoin d'autres partenaires. Plusieurs événements récents, que nous avons suivis de près, ont encore renforcé ma conviction que la police effectue un travail essentiel, mais que le problème est souvent beaucoup plus vaste que les aspects auxquels la police est confrontée. La lutte contre la pauvreté, la politique des grandes villes, l'encadrement des jeunes, l'intégration, la justice et la réinsertion sont quelques-uns des autres maillons essentiels de cette approche en chaîne. Je ne saurais trop insister sur ce point. Les processus doivent être alignés sur cette

approche intégrée de la sécurité et chaque partenaire doit en assumer la responsabilité.

2.8. Intégrité et diversité

La police occupe une place centrale dans la société et en fait partie intégrante. Si la police, en tant que partenaire fiable et impartiale, veut bénéficier de la confiance de la population, elle doit s'engager pleinement en faveur de l'intégrité.

Le leadership, associé à une culture d'évaluation professionnelle et transparente, constitue la base d'une politique d'intégrité renouvelée et moderne.

L'intégrité commence par le leadership et le principe du « leading by example » s'applique non seulement au sein de la police, mais aussi à toute organisation professionnelle. Le problème d'image susmentionné joue également un rôle important à cet égard. Le citoyen ne fait pas de distinction entre les corps ou les services de police ; pour le citoyen, la police est une seule organisation. Il doit donc y avoir une politique d'intégrité qui s'applique à l'ensemble de la Police Intégrée et qui est activement promue. Il appartient ensuite à chaque dirigeant ou chef de corps de mettre en œuvre et de contrôler cette politique. Cette démarche doit être associée à une évaluation permanente des mandataires. Bien entendu, chaque collaborateur doit adopter ce leadership au quotidien dans l'exécution de ses tâches individuelles. Pour eux, la formation et l'évaluation continues sont indispensables.

Un nouveau processus d'évaluation professionnel est nécessaire. Investir dans le personnel, c'est aussi l'évaluer régulièrement et, si nécessaire, l'accompagner et le réorganiser. Les évaluations doivent être une expérience positive ; nous devons nous défaire de la perception négative de l'évaluation et de l'intégrité. Il est très important de ne pas confondre ces aspects avec la discipline. La discipline reste un instrument utilisé uniquement dans des situations exceptionnelles. Une nouvelle loi disciplinaire transparente est une nécessité. Beaucoup trop rigide et complexe aujourd'hui, elle manque aussi souvent son but. Une nouvelle loi disciplinaire doit servir d'instrument à une politique de personnel moderne, et contribuer à l'attractivité de l'employeur. Les sanctions imposées n'entraînent pas nécessairement le changement souhaité dans le fonctionnement du collaborateur.

Les initiatives ci-dessus ne peuvent aboutir que si nous travaillons également sur la culture. L'intégrité et les dilemmes moraux associés font partie

des aspects auxquels chaque policier sera confronté tout au long de sa carrière. Une culture de confiance dans laquelle tous les policiers, quel que soit leur grade, position ou fonction, peuvent communiquer avec leurs collègues de manière transparente et constructive doit être l'objectif ultime.

La commission de déontologie existante doit être élargie pour inclure des experts externes. Elle doit fournir le cadre et formuler des avis politiques en matière de déontologie et d'intégrité, en tenant compte des sujets d'actualité tels que la manière d'aborder les réseaux sociaux, les collègues qui violent l'intégrité, etc.

Enfin, en tant que partenaire légitime, la police réfléchit également à la manière dont elle interagit avec les citoyens. La communication avec le groupe-cible et le professionnalisme jouent un rôle non négligeable à cet égard. La société s'exprime davantage et c'est à la police d'investir davantage dans une communication adaptée aux différents groupes-cibles. Les initiatives actuelles ciblent déjà les enfants et les jeunes adultes, ainsi que la réalisation de contrôles de police sans se baser sur des caractéristiques personnelles, ce que l'on appelle le profilage professionnel. Les collaborateurs doivent, à l'avenir également, être davantage soutenus à cet égard par la politique, la formation et l'évaluation.

2.9. La coopération policière internationale comme facteur-clé de la criminalité transfrontalière

Le succès de notre propre action en tant que service de police belge est en partie déterminé par la coopération avec des services de police étrangers et des institutions et organisations internationales. La récente enquête de Sky ECC a une fois de plus démontré que le crime organisé a généralement des ramifications internationales. La criminalité ne s'arrête pas aux frontières nationales. Par conséquent, la police ne doit pas s'y arrêter non plus. Du fait de la numérisation, de plus en plus de collaborateurs sont confrontés au phénomène de la criminalité transfrontalière et de la coopération policière internationale de manière fréquente et dans des enquêtes très variées. En créant un centre de connaissances et d'expertise pour la coopération policière internationale, le soutien et l'expertise nécessaires peuvent être apportés aux policiers, tant sur le terrain que par le biais de la formation.

Nous devons maintenir notre engagement renforcé en faveur de la coopération policière internationale, bilatérale ou multilatérale et des traités de

police, comme nous l'avons fait récemment avec les Émirats arabes unis, la Colombie et l'Équateur. L'intensification de la coopération transfrontalière doit permettre un échange de données encore plus fluide. C'est précisément pourquoi il est important pour l'avenir de rendre l'échange international d'informations aussi standardisé, efficace et transparent que possible. L'intensification de la coopération policière internationale permettra également d'accroître l'efficacité de la Police Intégrée.

Des réseaux tels qu'Europol et Interpol, ainsi que le réseau des officiers de liaison belges à l'étranger continueront de constituer à l'avenir un canal important pour la coopération policière internationale en général et l'échange international d'informations policières en particulier. Le système rigide qui permet uniquement aux collaborateurs opérationnels ayant le grade de commissaire principal de postuler à ce poste doit être évalué. Nous devons examiner s'il est possible d'élargir l'éventail des candidats afin d'employer le profil adéquat au poste adéquat.

Je suis convaincue que pour évoluer vers une représentation internationale plus forte et plus flexible des policiers belges à l'étranger, il est nécessaire de développer un système d'équipes de policiers capables de remplir rapidement et efficacement une mission à l'étranger. Ce système permet de déployer des policiers à court terme pour renforcer la coopération policière internationale. Ils peuvent ainsi être mobilisés pour une durée maximale de six mois afin d'apporter leur soutien dans des dossiers et des enquêtes de police à l'étranger.

3. Conclusion

Dans leur travail, les responsables politiques sont souvent absorbés par les contingences de la vie quotidienne. Trop souvent, on leur reproche un manque de vision d'avenir. C'est un fait désormais que l'ensemble de nos tâches peut facilement remplir des journées de 24 heures, qu'une législature est limitée dans le temps et que le leadership, pour être jugé comme fructueux, semble également avoir besoin d'une composante médiatique. En conséquence, nous risquons que nos politiques deviennent de simples réponses à des problèmes pressants, et restent principalement axées sur le court terme.

Avec ce projet, je veux contribuer à une vision d'avenir pour la police. Je suis intimement convaincue que les décideurs politiques portent aussi une

responsabilité à long terme. Je considère donc que ma mission, en tant que ministre de l'Intérieur, est d'analyser et de définir correctement les problèmes, d'identifier les défis et de mettre les bonnes solutions sur les rails. Je suis consciente que certaines solutions portent sur une période qui va au-delà de cette législature et même des suivantes. Cela ne doit cependant pas être une excuse pour ne pas améliorer les choses et préparer l'avenir.

Ce texte est un projet pour une police plus moderne, plus résiliente et plus solide. De cette manière, je veux préparer la police aux défis qui l'attendent. Nous sommes déjà confrontés à certains de ces problèmes aujourd'hui et, dans la mesure du possible, nous prendrons ici aussi des mesures immédiates. D'autres défis, plus lointains, se dresseront inévitablement sur notre chemin. Aujourd'hui, nous avons une organisation policière qui fait un très bon travail et qui bénéficie d'une reconnaissance internationale. Mon ambition est que nous puissions tirer la même conclusion dans 20 ans.

Merci aux milliers de policiers qui veillent quotidiennement à la sécurité des citoyens de notre pays.

STATEN-GENERAAL VAN DE POLITIE IN CONTEXT

De Staten-Generaal van de politie is een overkoepelend en verbindend project waarbinnen verschillende sleutelpartners de uitdagingen van de politie anno 2022 in kaart brachten. Startend vanop het terrein, werden concrete beleidsaanbevelingen geformuleerd om de huidige en toekomstige uitdagingen van de politie het hoofd te bieden. Het resultaat van de verschillende activiteiten en denkoefeningen die in het kader van dit project werden ondernomen, lees je in deze publicatie. Ook minister van Binnenlandse Zaken, Annelies Verlinden, geeft haar visie op de politie van de toekomst, voor een veiliger België.

LES ÉTATS GÉNÉRAUX DE LA POLICE DANS LEUR CONTEXTE

Les États Généraux de la police sont un projet global et unificateur dans lequel plusieurs partenaires-clés ont identifié les défis de la police en 2022. En partant du terrain, des recommandations politiques concrètes ont été formulées pour répondre aux défis actuels et futurs de la police. Le résultat des différentes activités et exercices de réflexion entrepris dans le cadre de ce projet peut être lu dans cette publication. La Ministre de l'Intérieur Annelies Verlinden donne également sa vision de la police du futur, pour une Belgique plus sûre.

© Photos / Foto's cover: Shutterstock.com / Alexandros Michailidis & Chedko



SEGPOL