

Lead@Pol

11/2015

#leadership

juillet/août/septembre 2015

- 22 *Interview*
Inspecteur des finances
- 26 *ICT*
Coopération interzonale
- 28 *Bien-être animal*
Compétence régionale
- 30 *Leadership*
Coaching avec les chevaux

Collaboration public-privé
un levier vers une approche
intégrale de la sécurité



Police

Contenu

2 Focus

4 Collaboration public-privé

Les défis à relever dans le domaine de la sécurité sont nombreux. Les nouvelles technologies et l'innovation sociale les rendent d'autant plus complexes. Il n'existe aucune organisation capable de résoudre seule les menaces actuelles ou futures visant la sécurité. La collaboration/le travail en réseau entre le secteur public et le secteur privé offre-t-il une réponse 'intégrale' aux défis sécuritaires? Lead@Pol a consulté l'*Innovation Center for Security* (asbl INNOS) et la *European Corporate Security Association* (ECSA). Par ailleurs, plusieurs acteurs du monde policier et du gardiennage exposent leur vision et leur expérience.

22 Interview

Crédits en personnel, investissements... l'Inspecteur des finances (IF) les passe quasiment tous au crible. Il contrôle et conseille mais parfois, il fait ce pour quoi il est tristement célèbre et redouté, à savoir rejeter un dossier. Interview avec Erwin Moeyaert, l'IF de la police fédérale.



26 ICT

Les zones de police Schoten et Brasschaat et le team I-scan de l'université de Gand ont cherché un moyen d'unir leurs efforts en matière d'ICT afin d'améliorer leur fonctionnement interne et leur collaboration ainsi que leur prestation de services.

28 Bien-être animal

La compétence du bien-être animal a été régionalisée suite à la sixième réforme de l'État le 1^{er} juillet 2014. Comment la Région wallonne s'organise-t-elle désormais? Quelles sont les implications pour les services de police?

30 Leadership

Confiance en soi, élargissement de ses horizons et retour aux fondamentaux, c'est de cela dont il s'agit. *"Pendant les exercices, les chevaux deviennent le miroir de votre style de leadership, mais ils vous donnent également l'occasion d'apprendre les principes de base de la dynamique de groupe à vos dépens."* Pourquoi la police locale de Ninove a choisi d'organiser une journée de coaching par les chevaux...

32 D'un point à l'autre

Editio



par Rino Defoor, chef de corps – Zone de police Vlas

Partenariat Public-Privé... ou pas?

C'est la question qui se pose généralement en premier lieu – ou, dans le pire des cas, en dernier lieu – lorsque l'on réfléchit à "l'orientation externe", concept de niche s'il en est. Si l'on aborde les choses sur un plan théorique, il y a fort à parier que la réponse sera binaire. Une orientation fermée peut entraîner des positions stratégiques rendant compliquée toute situation win-win (potentielle) entre les parties prenantes : on est soit pour, soit contre ; soit on le fait, soit on ne le fait pas. Mission terminée.

Avec la "résolution de problèmes" en ligne de mire, la "construction public-privé" semble toutefois plus qu'une simple réflexion sur les opportunités : une vision ouverte sur les missions fondamentales, le retour sur investissement, les marges budgétaires, les compétences, le développement de l'entreprise, etc. offre déjà bien davantage de perspectives d'établir des ponts entre partenaires.

En considérant la problématique selon le modèle de la "triple hélice", le débat prend alors sans aucun doute de la hauteur. Avec "l'enseignement" en tant que partenaire structurel des "autorités et entreprises", il est déjà particulièrement difficile de garder sur écran radar les innovations structurelles et les investissements dans ces dernières.

Enfin, s'il est possible, dans la pratique, de transformer un simple drone issu d'un centre de formation privé en *state aircraft* zonal grâce à une approche PP créative, et surtout complémentaire, du cadre légal actuel, l'argumentation sur les avantages et les inconvénients d'un partenariat public-privé permet bien plus que le lancement d'un simple ballon d'essai.

Le jour où *AirVlasOne* pourra survoler la Lys, les perspectives d'avenir transformeront d'un seul coup l'horizon virtuel en réalité.

Houston, we have a solution!

Police fédérale
Direction de la communication
Avenue de la Couronne, 145A
1050 Bruxelles

Editeur responsable: Renato Guion

Questions et renseignements:
Callcenter Polsupport: 0800 99 272
polsupport@police.belgium.eu
www.polsupport.be

Conseil-rédaction: Géraldine Bomal, Milina Coelmont, Sébastien Dauchy, Ann Demuynck, Philippe De Cock, Sandhya Katara, Ann Massei, Anneleen Nys, Pascal Renes, Geert Smet, Aurore Sonon, Marco Van Laere, Dominique Van Ryckeghem, Hans Wanderstein

Rédaction journalistique:
Benoît Dupuis, Saskia Van Puyvelde

Coordination: Stefan Debroux (02 554 41 54)

Graphisme: Caroline Chaidron, Emmanuelle Glibert, Karolien Snyers

Photographie: Ruben Accou, Jocelyn Balcaen, Lavinia Wouters

Traduction: Service traduction – Direction de la communication

Dit magazine verschijnt ook in het Nederlands.

Stefan.Debroux@police.belgium.eu @stef_at_work

Comptes rendus, impressions, détails intéressants ... à la suite de l'actualité et des événements pour policiers dirigeants.

Talent Wanted : trouver et garder des talents à la police

Journée d'étude CPS & Womenpol – 24 septembre 2015 – Ninove

Dominique.VanRyckeghem@police.belgium.eu

Florilège d'extraits de l'intervention de Catherine De Bolle, commissaire générale de la police fédérale.

En tant qu'organisation, la police doit avant tout tenir compte de la collectivité et de sa finalité sociétale. C'est en cela que réside le sens de son travail et la dynamique de l'organisation."

"Nous devons éviter de distinguer, parmi nos collaborateurs, les 'high potentials' et les autres. La contribution de chaque collaborateur compte, pas uniquement celle d'une catégorie supérieure ou de certains individus forts."

"Il faut davantage respecter la diversité au sein de l'organisation que tendre vers la conformité. C'est l'avenir."

"L'avenir ? Il passera par le fait d'impliquer les collaborateurs dans les innovations, de tester de nouvelles pistes, de mettre en œuvre des propositions. De valoriser les talents, de prendre le risque d'échouer et, surtout, de toujours donner un feedback sur les résultats engrangés."

"En matière de diversité, il ne s'agit pas de trouver des solutions mais de faire les bonnes choses, de rechercher la complémentarité. Une organisation qui opte pour la diversité fait en même temps le choix du professionnalisme."

"La gestion des talents et une gestion active de la diversité sont deux éléments intimement liés. Parler de diversité, c'est en effet parler de différences. L'enjeu est de reconnaître chaque individu et la contribution qu'il peut apporter au groupe et à l'organisation. Fondamentalement, il s'agit d'être convaincus que la somme des différents individus et/ou talents permet davantage d'ambitions que le simple fait de respecter une norme."

Linda.Cox@pzanaken-maasmechelen.be

N'est-ce pas le souhait de toute organisation d'attirer les meilleurs éléments et de les garder ? Est-ce possible à la police ? Ou notre statut rigide fait-il de nous un acteur moins convoité sur le marché et nous oblige-t-il dès lors à redoubler d'efforts pour trouver les bons candidats ? Pourquoi choisit-on de travailler à la police ? Qui sont ces "meilleurs éléments" ? Faut-il rechercher des compétences ? Ou faut-il envisager la question sous un autre angle et identifier les talents que tout un chacun possède ?

Transmettre des aptitudes est plus facile que de stimuler la motivation. Une bonne connaissance de soi est primordiale pour connaître les autres, nous préférons tous certaines tâches à d'autres. Le défi consiste à identifier les talents du collaborateur et à trouver ensuite l'adéquation parfaite avec son travail, mais aussi avec la période de sa vie et/ou de sa carrière dans laquelle il se trouve. **Souvent, les gens passionnés en font en effet un petit peu plus que ce qu'on attend d'eux, au bénéfice de l'organisation.**

Pascal.Renes@police.belgium.eu @PascalRenes

Dans son allocution de bienvenue, Michel Casteur, le maire de Ninove, nous a ramenés aux racines de sa ville, se référant à l'Ancien Testament et à Ninive, la ville assyrienne évoquée dans la Bible. Il a ensuite cité Antonius Sanderus, qui, au 17^e siècle, décrivait Ninove comme "la plus ancienne, la plus courageuse et la plus sage des villes".

"Avec le débat sur les tâches essentielles qui doit bientôt avoir lieu au parlement et l'outsourcing qui est envisagé, nous nous trouvons à un moment charnière. J'espère que lors du transfert des tâches, la police restera aux commandes. Car en ce moment, ce n'est pas le cas", explique Willy Bruggeman, président du Conseil fédéral de police.

Notre organisation recèle beaucoup de talents (cachés).

"Ce qui embellit le désert, c'est qu'il cache un puits quelque part"
Antoine de Saint-Exupéry

Il est crucial que nous sachions de quoi sera faite la "nouvelle" police de demain. Exercerons-nous encore les mêmes tâches qu'auparavant ? La disparition de certaines tâches ne va-t-elle pas appauvrir la fonction de police ? Ou entraîner un durcissement de celle-ci ? Voilà autant de questions pertinentes que bon nombre d'entre nous se posent. Nous devons en tout cas en tenir compte dans notre quête de talents. Au vu des changements qui nous attendent, le profil de policier/policière "d'hier" ne sera peut-être plus le même que celui "de demain".

Après avoir inventorié les talents en présence au sein de l'organisation, il convient de trouver les talents dont celle-ci a besoin et qui font défaut. Ces talents, nous devons continuer de les développer grâce à la gestion des compétences. Le talent est une ressource qu'il faut cultiver, surtout sur le plan du bien-être social. L'ambiance de travail est l'un des éléments influençant la possibilité de développer ses talents et la manière de le faire.

La passion et le talent : voilà ce qui doit nous guider !

Réaliser des profits grâce à une organisation réseaucentrique

Dans notre société, les défis à relever dans le domaine de la sécurité restent nombreux et deviennent de plus en plus complexes. Aucune organisation n'est en mesure d'apporter, à elle seule, une réponse aux menaces actuelles et à venir touchant la sécurité. C'est la raison pour laquelle l'*Innovation Center for Security* (asbl INNOS) rassemble, selon un modèle de *triple hélice*, des autorités, entreprises et centres d'expertise, dans le but de formuler des réponses aux défis fondamentaux qui se posent en matière de sécurité dans les domaines des nouvelles technologies, des innovations sociales et de la sécurité intégrale. Le projet pilote mené au sein des zones de police Westkust et Arro leper fait déjà office de source d'inspiration.

INNOS remplit un rôle d'intermédiaire au cœur d'un modèle de *triple hélice* axé sur l'interaction entre autorités, entreprises et centres d'expertise. Sur la base de cette interaction, INNOS rassemble les connaissances et les besoins en matière de sûreté et de sécurité et met sur pied des projets multidisciplinaires portant sur les connaissances et l'innovation. De cette façon, INNOS combine l'expertise de chaque partenaire et génère des situations *win-win* pour l'ensemble des parties. Le modèle de triple hélice constitue le fil rouge au sein du réseau constitué par INNOS. Pour cette raison, la zone de police Westkust a demandé à INNOS de rassembler, en tant qu'organisation intermédiaire, divers partenaires dans la recherche de solutions innovantes aux problèmes de sécurité qui se sont posés dans le cadre de la gestion des commémorations du 28 octobre 2014 organisées à l'occasion du centième anniversaire de la bataille d'Ypres, durant la Première Guerre mondiale. Cette collaboration a donné naissance au premier projet pilote d'INNOS. Les résultats concrets de ce projet sont exposés ci-dessous.

D'une structure GSB à une organisation réseaucentrique

Dans le cadre du projet pilote, le choix s'est volontai-

rement porté sur une approche réseaucentrique, permettant d'intégrer les innovations technologiques à la structure de commandement généralement en place au sein des services de police et de secours et des organisations partenaires dans le cadre de la gestion de situations d'urgence, de l'ordre public et d'événements programmés. Cette structure de commandement est basée sur le modèle hiérarchique *gold, silver et bronze* (GSB) (College of Policing, 2013). Elle fait référence à une forme de commandement intégrée, selon laquelle les instructions et missions données par un niveau supérieur, quel qu'il soit, se traduisent en actions et missions à exécuter par le niveau inférieur (van der Sluis & Clobus, 2014). L'exécution des missions, leur résultat et toutes les informations nouvelles sont ensuite communiqués par chaque niveau à l'échelon supérieur. Si la structure de commandement hiérarchique *top-down* traditionnelle a déjà démontré son utilité par le passé, elle éprouve néanmoins des difficultés à suivre la vitesse à laquelle sont désormais diffusées les informations via les *open sources*. Dans le cadre de la gestion de situations d'urgence et du maintien de l'ordre public, l'utilisation de diverses sources d'information et des nouvelles technologies est de plus en plus fréquente. Pour répondre à ce défi, différents chercheurs font référence au concept de *net-centric*

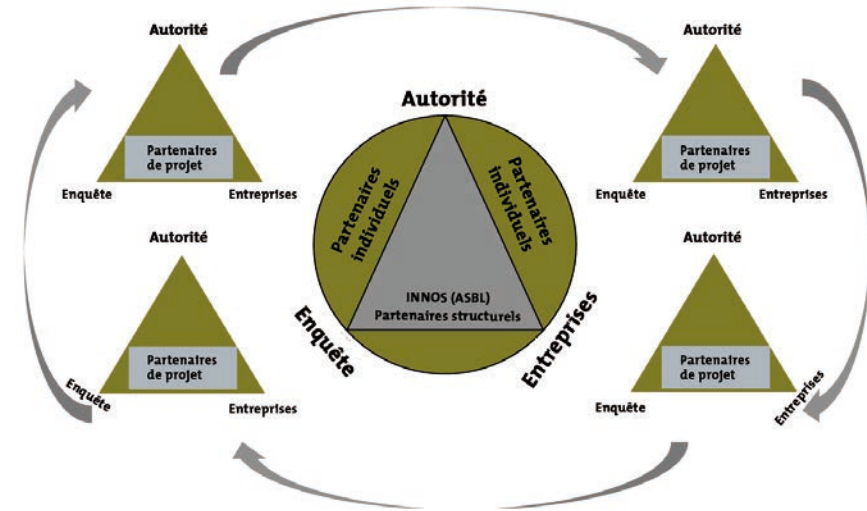


Figure 1 : INNOS, un réseau basé sur un modèle de triple hélice

policing [net-centric policing as citizens and police alike, linking electronically to multiple sources of information, used towards achieving mutually understood objectives (Cowper, 2005)]. Il est clair que l'intégration des médias sociaux, d'images de vidéosurveillance ou de concepts tels que la géolocalisation ou l'appui des programmes d'analyse est important afin d'interpréter à bon escient et de manière rapide et précise les diverses sources d'information.

Concrètement : un poste de commandement ad hoc

Peu avant le 28 octobre, dans une entreprise située à proximité du site de l'événement, trois postes de commandement (à savoir *gold, silver* et CP-OPS (CommandoPost-OperatieS) préventif) ont été créés. Grâce à une solution réseau de Barco et Securitas, ces postes avaient accès en temps réel aux différentes sources d'information et images vidéo (de caméras mobiles et placées sur hélicoptère). La zone de police Westkust

avait également prévu un accès réseaucentrique à toutes les communications radio, au moyen d'un logbook électronique. Afin d'intégrer les images des différentes caméras au sein d'un seul système de contrôle visuel et de les partager avec d'autres acteurs (la zone de police Arro leper, le Centre de crise fédéral, les services d'incendie et les services médicaux d'urgence), il a été procédé à l'encodage de ces images. La gestion des images a été optimisée par l'utilisation d'une plate-forme de visualisation intégrée (hardware, software et technologie d'affichage) depuis le poste de commandement ad hoc. Par ailleurs, cette solution intégrée a permis de compléter les images des caméras par d'autres sources d'information, comme les images issues de journaux télévisés, de Youtube ou de Twitter (voir figure 2).

Grâce à ces équipements techniques, l'ensemble des policiers *gold* et *silver* ont eu accès en même temps aux mêmes images vidéo et communications radio

Partenariat public/privé

Common Operational Picture & Visual



Figure 2 : illustration de la plate-forme de visualisation

avec le terrain. Le choix des informations à partager avec d'autres partenaires tels que la ZP Arro leper ou le Centre de crise fédéral s'est opéré au niveau du *gold* commander. Au niveau *gold*, les policiers étaient secondés par un opérateur privé en charge du maniement des systèmes de caméras mobiles. L'interprétation factuelle des images était uniquement réservée aux policiers. Par le biais d'un lien internet, les informations étaient immédiatement partagées aux niveaux *silver* et *gold*, permettant ainsi d'obtenir un aperçu opérationnel et stratégique commun de la situation. Les images vidéo ont été publiées via un site web sécurisé (adresse <https>), consultable depuis n'importe quel navigateur internet sur PC ou smartphone.

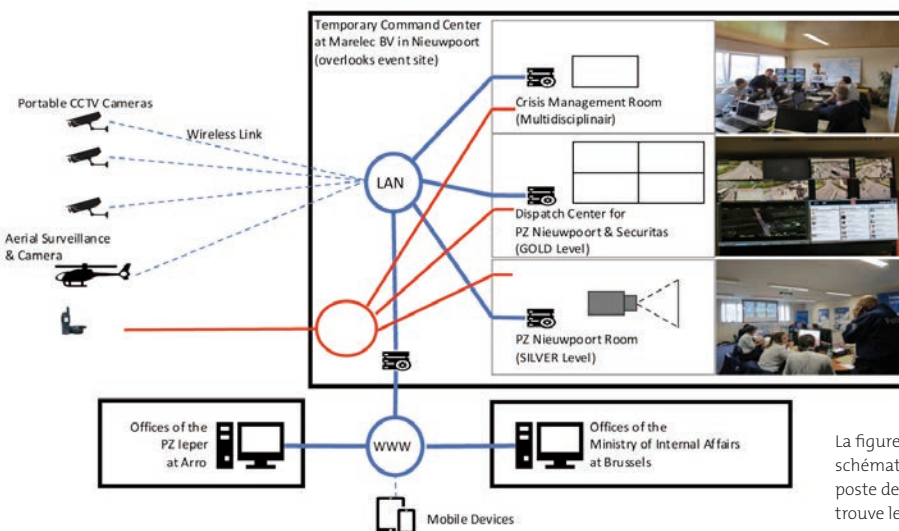
Quels sont les défis qui se posent ?

D'après notre expérience basée sur ce projet pilote, l'impact des nouvelles technologies sur le traitement et la communication de l'information des services de police ne peut être sous-estimé. Les innovations

n'entraînent pas automatiquement des processus de travail adaptés. Dans cette optique, la gestion des innovations mérite certainement toute l'attention nécessaire. L'approche réseautique et l'appui des applications technologiques dans le cadre du projet à Nieuport ont constitué un complément important au flux d'informations hiérarchique traditionnel. L'utilisation du poste de commandement ad hoc a créé un flux d'informations "horizontal" au niveau des commandants *silver*, de par le fait que ces personnes opéraient au sein du même espace et partageaient en temps réel les mêmes images et communications radio. Le partage réseautique de l'information permet une plus-value non négligeable sur le plan cognitif. Différents collaborateurs se servent au même moment des mêmes sources d'information (images vidéo complétées par des communications radio depuis le terrain). Ce traitement commun de l'information lors de la gestion de l'événement donne lieu à une représentation et à une évaluation collectives de diverses situations. Une critique fréquemment formulée vis-à-vis du partage hiérarchique de l'information est que la réalité du terrain peut être perçue différemment et inciter, dans le pire des cas, les collaborateurs à travailler sur la base de scénarios différents. Une approche réseautique peut apporter une solution mais génère du même coup un nouveau défi, à savoir l'évaluation et l'interprétation de diverses sources d'information, ainsi que la sélection des informations correctes, précises et nécessaires. Il est clair que les collaborateurs doivent être préparés à passer du rôle d' "opérateur de l'information" à celui de "gestionnaire de l'information" et s'inscrire ainsi dans la méthode de travail réseautique. La collaboration en triple hélice permet d'ores et déjà de formuler une réponse à ce défi. La coopération entre autorités, entreprises et centres d'expertise permet de traduire les expériences acquises en formations et sessions d'entraînement adaptées. Lors de l'introduction de nouvelles applications technologiques au sein du projet pilote, les décideurs doivent être formés pour comprendre comment ces innovations influent sur le processus décisionnel et la gestion de l'information. I



Arne Dormaels & Marleen Easton



La figure 3 illustre de manière schématique la composition du poste de commandement. À côté se trouve le schéma de radiocommunication partagé via l'e-logbook de la zone de police et mis à disposition aux différents niveaux.

Figure 3 : représentation schématique du flux d'information

INNOS a été constituée en ASBL le 28 juillet 2014 par Securitas et Betafence, avec l'aide de la Société de développement provincial de Flandre occidentale, du Centre de formation provincial pour les services de sécurité et de la police locale, représentée par les chefs de corps des zones Westkust et Arro leper. D'un point de vue académique, l'initiative a été soutenue par le Prof. dr. Marleen Easton (UGent), Evelien De Pauw (VIVES) et le Prof. dr. Paul Ponsaers du Centrum voor Politicestudies (CPS). Depuis le début, Barco, TEIN Technology et Accenture se sont joints au réseau. Avec la nomination du Prof. dr. Frédéric Schoenaers (Ulg) en tant que vice-président francophone, INNOS accentue ses ambitions à l'échelon national. Le Conseil d'administration d'INNOS compte par ailleurs des chercheurs issus de l'Université de Mons et de l'École royale militaire.

Partenariat public/privé

Partners in crime pour une société plus sûre

Tom.Broekaert@police.belgium.eu

Le commissaire divisionnaire Tom Broekaert est un ardent défenseur des partenariats public/privé. "Je suis convaincu de la valeur ajoutée de tels partenariats. Toutefois, certaines conditions doivent être réunies pour qu'ils s'avèrent fructueux. Un partenariat dépend de plusieurs facteurs critiques de succès comme la confiance, le respect mutuel, la reconnaissance des spécificités respectives et une vision commune."



Tom Broekaert (police fédérale) & Gerrit Bellon (Association professionnelle des entreprises de gardiennage (APEG))

Travailler ensemble...

"Le besoin de se connaître et d'avoir une vision commune ne signifie pas qu'il n'existe pas d'ores et déjà des marges pour tester des possibilités de partenariats. Le cadre réglementaire actuel permet de procéder à des expérimentations pour identifier les atouts et les points à améliorer dans un partenariat public/privé et fournir ainsi des éléments intéressants pour définir la vision et adapter le cadre. Le SPF Intérieur, l'APEG¹ et la police ont un rôle de facilitation, d'appui, de contrôle et d'évaluation à jouer dans ce cadre.

L'APEG a pris l'initiative de constituer un groupe de travail (le groupe Q) où des représentants du secteur du gardiennage privé, des chefs de corps de la police

locale et des délégués de la police fédérale se réunissent régulièrement pour évoquer et évaluer des exemples de coopérations. Ce groupe de travail est également un forum qui peut étudier des scénarios d'avenir et formuler des avis. En mandatant un tel groupe de travail et en désignant éventuellement des interlocuteurs fixes entre le secteur privé et la police (par le biais d'accréditations), on pourrait former une structure de base permettant de coopérer concrètement. À terme, nous pouvons alors évoluer vers une politique de sécurité intégrée et intégrale, dans laquelle la mise en commun de l'expertise et des talents va de soi."

Peur de l'inconnu...

"Pour surmonter les appréhensions que peut au départ générer le partenariat, il faut tout d'abord mieux se connaître, par exemple en se rendant visite, en mettant sur pied des formations communes, en s'échangeant des stages, en organisant un séminaire, etc."

Une vision commune...

"Se connaître est une chose mais développer une vision commune de la sécurité intégrale en est une autre. Cet exercice peut s'inspirer du débat actuel sur les tâches essentielles, en articulant la coopération autour des éléments centraux que sont le **monopole de la violence** et le **rôle de régie sur la sécurité**. Cependant, au-delà des tâches essentielles, la réflexion et le débat doivent pouvoir tenir compte des qualités fondamentales des différents acteurs au sein de la chaîne de la sécurité. Cela permet de détecter non seulement des lacunes mais également des doubles

emplois et des complémentarités. Le principal défi en matière de sécurité intégrale est d'unir les qualités et de remplir les conditions du développement, et ce, de manière évolutive. Il s'agira d'un exercice très intensif, qui requerra davantage de créativité, d'ouverture et de proactivité que la seule problématique des tâches essentielles. Dans le même temps, l'évaluation du cadre législatif² peut s'inspirer de cette vision. La loi doit être mise au goût du jour pour tenir compte d'un partenariat public/privé moderne."

¹ Association professionnelle des entreprises de gardiennage.

² Loi du 7 mai 2004 modifiant la loi du 10 avril 1990 sur les entreprises de gardiennage, les entreprises de sécurité et les services internes de gardiennage, MB 3 juin 2004.

Sharesourcing, et non outsourcing!

Gerrit.Bellon@securitas.be

Gerrit Bellon

Association professionnelle des entreprises de gardiennage (APEG)
Président de la Commission Gardiennage

celle-ci devait permettre une collaboration la plus harmonieuse possible. Toutefois, cette collaboration était en réalité très limitée.

La mobilité internationale, les migrations, l'élargissement de l'Europe et la disparition de ses frontières intérieures, l'hyperconnectivité, les changements économiques et les évolutions fulgurantes de la technologie sont autant d'éléments qui ont profondément transformé notre monde depuis les années 90.

Le paysage de la sécurité évolue au même rythme que ces bouleversements sociaux et technologiques : la criminalité s'internationalise, les agressions deviennent plus nombreuses, de nouvelles formes de criminalité font leur apparition et les nouvelles technologies requièrent de nouvelles techniques de protection. Parallèlement, le sentiment d'insécurité des citoyens se renforce, tandis qu'il faut consentir de plus en plus d'efforts financiers pour faire face à ces nouveaux besoins, et ce au moment où les autorités sont confrontées à de sévères restrictions budgétaires.

Depuis 1990, nous nous rendons compte que ce ne sont pas exclusivement les autorités qui peuvent ou doivent répondre aux besoins en matière de sécurité publique. Les esprits ont évolué : la nécessité d'une "sécurité intégrale" est à présent reconnue, et avec elle celle d'une collaboration et d'une interaction intégrées entre les différents acteurs de la sécurité. En matière de sécurité, le résultat optimal est atteint, en ce compris d'un point de vue financier, lorsque chaque acteur de la chaîne de sécurité assume les responsabilités pour lesquelles il est le plus compétent. Cette réflexion va beaucoup plus loin que le "débat sur les tâches essentielles" de la police. **En effet, on ne parle pas ici d'externaliser les tâches policières, mais bien de partager les responsabilités en matière de sécurité publique.**

Le secteur du gardiennage privé souhaite assumer son rôle dans la société. Sur le terrain, on a d'ailleurs vu se développer au fil des années une collaboration

de fait entre la police et les entreprises de gardiennage ou l'Association professionnelle des entreprises de gardiennage (APEG). Un bel exemple d'une telle collaboration entre le public et le privé nous a été fourni par un membre de l'APEG et la police locale en octobre 2014 à Nieuport et à Ypres, où ceux-ci ont assuré ensemble la protection de plus de 300 chefs d'État et de gouvernement durant les cérémonies de commémoration de la Première Guerre mondiale. Autre exemple : celui de la participation de membres de l'APEG aux actions FIPA contre les groupes d'auteurs itinérants en Flandre orientale. Un protocole d'accord a en effet été conclu entre la police fédérale et les entreprises de gardiennage afin que celles-ci signalent de manière structurée, dans les limites

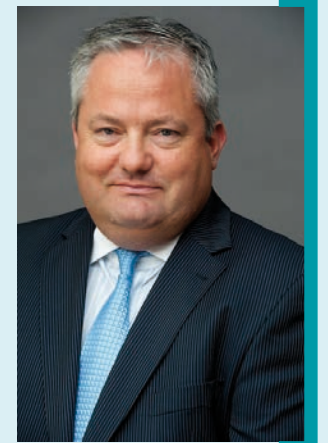
d'un cadre purement légal, les situations suspectes qu'elles observent sur le terrain. Mais les entreprises privées de gardiennage contribuent également à la sécurisation des institutions européennes, de l'OTAN, de l'armée américaine en Belgique, d'ambassades, d'événements, du Tour de Flandre, etc.

La déclaration gouvernementale et la note de politique du ministre de l'Intérieur et de la Sécurité font apparaître que le gouvernement est conscient de la nécessité et des avantages d'une collaboration entre le public et le privé dans le domaine de la sécurité publique. Il faut y voir un véritable momentum pour concrétiser cette collaboration !

Le privé, "yeux et oreilles" de la sécurité publique

Chris.Bombeke@securitas.be

Chris Bombeke

Manager Public Affairs
Securitas

Le secteur privé de la sécurité souhaite participer à la politique de sécurité intégrale en collaborant de manière intégrée avec les autres acteurs de la sécurité, sur un mode optimisé qui permette à chaque partenaire de se concentrer sur ses principales compétences. C'est en réunissant les compétences spécifiques du secteur avec d'autres acteurs de la sécurité que nous trouverons une approche adéquate et complète. Nous couvrirons ainsi l'ensemble de la chaîne de la sécurité, de la prévention au suivi ultérieur.

Le secteur estime qu'il est à cet effet indispensable de bien délimiter les rôles et les responsabilités, de disposer de procédures et d'organes de concertation, et de s'échanger des informations de manière structurelle et dans les deux sens. Dans le cadre de nos activités régulières et légales, le secteur du gardiennage privé peut clairement apporter une valeur ajoutée aux partenariats, grâce notamment à l'utilisation de technologies avancées (comme les systèmes de caméras mobiles), à l'expertise spécialisée et à un large réseau de véhicules.

Il est difficile de nier que c'est, notamment, la volonté de freiner la concurrence avec la police qui a poussé le législateur à adopter la loi du 10 avril 1990 sur les entreprises de gardiennage, sur les entreprises de sécurité et sur les services internes de gardiennage. Dans l'esprit de l'époque, ce n'était d'ailleurs que pure logique : depuis les années 60, les entreprises de gardiennage avaient sensiblement augmenté en nombre et en importance, au niveau international également, et elles accomplissaient, sans compétences policières, des tâches analogues à celles de la police. Selon l'exposé des motifs de la loi,

Un policier en immersion dans une société de gardiennage

La police et le secteur privé présentent des similitudes en termes de gestion et de fonctionnement. Telle est la conclusion que tire Tom Broekaert à l'issue d'une période de stage dans une société privée de gardiennage.

Une organisation guidée par des valeurs...

"L'entreprise de gardiennage en question dispose d'une mission (protéger des habitations, des lieux de travail et la société) et d'une vision (être leader dans l'industrie de la sécurité) clairement définies. Cependant, elle cherche avant tout à traduire dans le concret ses valeurs d'intégrité, de vigilance et de serviabilité."

Des collaborateurs talentueux...

"Pour s'assurer de recruter les bonnes personnes aux bons endroits, l'entreprise utilise un cadre de référence des compétences. Il s'agit d'un inventaire des compétences-clés nécessaires pour certaines fonctions spécifiques. Ici encore, le client a son mot à dire ! La société accorde beaucoup d'importance à la formation continue. Une large gamme de formations est notamment consacrée aux aptitudes sociales, telles que des entraînements à la résilience, des techniques verbales, l'orientation client au téléphone, l'intégrité, les langues, etc. Pour cette entreprise, le défi majeur en matière de RH est clair : à l'avenir, le problème ne sera pas tant de trouver des talents que de faire en sorte que ces talents choisissent de travailler chez nous !"

Un leadership inspirant et coachant fondé davantage sur la confiance et le respect que sur l'autorité...

"Le pool des agents de gardiennage est un véritable vivier pour sélectionner les futurs dirigeants. L'entreprise a pour objectif de recruter 70 % de son cadre dirigeant par glissement interne et 30 % par recrutement externe. Le recrutement externe permet d'éliminer tout risque d'anémie et de garantir un apport innovant."

Gestion de l'information et technologie...

"L'entreprise vise une gestion optimale de l'information, en intégrant les processus informatiques et les systèmes selon les besoins des utilisateurs, en recourant davantage aux systèmes mobiles et ouverts et en tendant vers un encodage unique des données dans les systèmes. L'entreprise analyse également les phénomènes et effectue du *profiling* au départ des informations stratégiques et tactiques (p. ex. : nombre élevé d'incidents sur l'axe Anvers-Bruxelles-Charleroi, profil général des suspects dans les aéroports...). En croisant ces données avec nos analyses, nous pourrions obtenir une image encore plus précise des phénomènes."

“

Durant ma formation en vue de l'obtention du brevet de direction, je suis parti à la découverte d'une société de gardiennage. J'ai ainsi eu l'occasion de visiter des postes de gardiennage, de participer à des patrouilles en compagnie d'agents et de m'entretenir avec les clients, les agents et les dirigeants. J'ai pris conscience des possibilités de coopération avec le secteur dans le cadre de la lutte contre les vols commis par des groupes d'auteurs itinérants.

Tom Broekaert

Commissaire divisionnaire – Police fédérale – DJSOC
Chef de service Vols organisés & Art

Travailler de concert avec les clients et les partenaires pour résoudre durablement les problèmes de sécurité...

"Le lien entre les attentes du client et l'organisation de la société se ressent fortement. Les outils utilisés par la société pour identifier les différents groupes cibles, analyser les risques et assurer un *reporting* pourraient également s'avérer intéressants pour la

police en tant qu'organisation. Ainsi, les indicateurs de mesure sont généralement limités et très concrets, ce qui permet de mesurer les bonnes choses. De plus, les clients peuvent faire entendre leur voix pour déterminer les besoins de formation des collaborateurs ou participer à des audits visant à améliorer les processus de travail." ■

Partenariat public/privé

Des opportunités
à double tranchant

Philippe.Decock@pzbrakel.be 📷 Lavinia Wouters

De nos jours, la question se pose de plus en plus de savoir si les services de police sont en mesure de faire face à l'augmentation de leur charge de travail, tant sur le plan de la quantité que de la complexité. L'intervention d'acteurs privés n'est plus seulement une possibilité, mais est également devenue une nécessité. Quoiqu'il en soit, la synergie entre acteurs de sécurité publics et privés doit générer de la valeur ajoutée et ne peut en aucun cas nuire à la qualité du service et à la sécurité juridique au profit du citoyen.

Tout dépend de la loi

La sécurité constitue un besoin de base. À ce titre, c'est avant tout aux pouvoirs publics qu'il incombe de la garantir. Afin d'assurer comme il se doit le maintien de l'ordre et la sécurité, la police jouit d'un monopole sur l'usage de la contrainte et de la force et elle a accès à des informations sensibles en termes de respect de la vie privée. Dans ce cadre, il est absolument obligatoire de disposer d'une base légale et, dans certains cas, d'un mandat du procureur du Roi ou du juge d'instruction.

L'argent : un moyen ou un objectif ?

Au même titre que les évolutions technologiques fulgurantes et la disparition des frontières, la hausse des coûts salariaux et les économies drastiques à réaliser posent sans cesse de nouveaux défis. Le recul de la cohésion sociale, le succès des médias sociaux et la multiplication des événements, toujours de plus grande ampleur, sont d'autres facteurs qui font peser une pression importante sur la police locale. La solution passe-t-elle par la sous-traitance ?

Nous devons notamment tenir compte des finalités respectives des acteurs de sécurité publics et privés. Pour la police, l'argent est un moyen qui permet d'as-

surer un service, en l'occurrence la sécurité sociétale. En revanche, ce service est pour le secteur privé un moyen de générer du bénéfice financier. Par rapport à un même service, on peut dès lors affirmer que la police possède une motivation intrinsèque, alors que le partenaire privé est mû par des motifs extrinsèques. Naturellement, ces différences de perspective ont un impact sur la façon dont la sécurité sociétale sera assurée. C'est pourquoi il me semble souhaitable que la police garde toujours la main pour superviser le partenariat public/privé ou déléguer des tâches policières, à l'instar des exemples cités dans la suite de la présente édition

Sous-traiter : *back to the future* ?

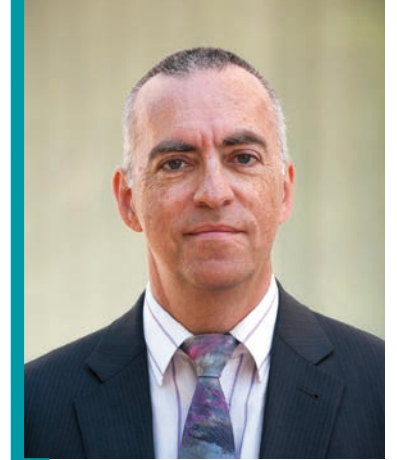
Nous devons également nous assurer que la délégation de compétences fait effectivement diminuer la charge de travail de la police. La création de services de sécurité dans les transports en commun s'avère par exemple contradictoire avec l'intégration, en 1999, de la police des chemins de fer au sein de la gendarmerie, puis de la police fédérale. Les compétences restreintes attribuées à ces agents de sécurité (usage de moyens de contrainte limités et du spray au poivre) dérogent au monopole de la police sur la violence et la contrainte. Par ailleurs, l'effet sur la charge de travail

de la police reste limité, dans la mesure où l'exercice de ces compétences restreintes doit s'accompagner d'une information de la police, qui est tenue de se rendre sur les lieux. Il est donc permis de se demander s'il n'eût pas été plus judicieux d'étendre la capacité de la police des chemins de fer et d'en faire une véritable "police des transports en commun".

Une police payante ?

Un autre aspect du partenariat concerne le prix de la sécurité et la question de savoir qui doit supporter ces coûts. On pourrait, par exemple, affirmer que l'organisation d'un événement comporte un risque de sécurité supplémentaire qui ne doit pas être assumé par le contribuable, mais par l'organisateur. Lors de la fixation du cadre organique des corps de police locale, il n'a pas (ou pas suffisamment) été tenu compte de la charge événementielle et du caractère touristique des villes et communes de certaines zones de police. Tant que la police fédérale possédait une capacité en personnel suffisante pour fournir un appui ponctuel et que les corps de police disposaient de marges budgétaires pour financer des heures supplémentaires et des prestations de week-end, cela ne posait pas trop de problèmes. Toutefois, la conjoncture économique actuelle et la hausse des coûts en personnel ont lour-

Philippe De Cock



Chef de corps de la zone de police Brakel/Horebeke/Maarkedal/Zwalm

dement hypothéqué la maîtrise de ces événements. Pour faire face à ces risques supplémentaires, il est tenu compte de la nécessité de recourir à la contrainte ou à la force ou d'attenter à la vie privée. S'il s'avère nécessaire de faire usage de ces monopoles, la police payante peut constituer une solution. Dans ce cas, la police remplit la fonction de sécurité en toute autonomie, mais moyennant un financement total ou partiel des prestations par le demandeur. À l'inverse, des tâches peuvent être déléguées au secteur privé si celui-ci est en mesure de les effectuer de façon autonome. Dans d'autres cas, tels que les actions FIPA, un partenariat public/privé (PPP) se révèle être la forme de coopération appropriée.

Enfin, dans le débat sur les tâches essentielles, nous devons accorder une attention suffisante aux principes de la fonction de police orientée vers la communauté, et donc pas uniquement au monopole de la violence. Si la police délègue des tâches, cela doit avoir lieu dans le cadre d'une "fonction de sécurité orientée vers la communauté" et tous les acteurs doivent souscrire à cette philosophie et la mettre en pratique. ■



Yvan De Mesmaeker

°1963

Ingénieur civil (ir.), expert en sécurité & networker

Expert en sécurité : plus de 20 ans d'expérience chez Omega Risk en tant que conseiller stratégique en sécurité dans différents secteurs, allant des télécommunications au diamant. Spécialisé en sécurité des entreprises, terrorisme et criminalité organisée internationale, etc.

Networker par excellence : fondateur et secrétaire général de la *European Corporate Security Association*, directeur des Hautes études police, justice et sécurité des entreprises et secrétaire-général du groupe des anciens des Hautes études sécurité et défense - Athena.

ydm@ecsa-eu.org

“La sécurité, une préoccupation partagée”

Les entreprises ont toutes des besoins en matière de sécurité. L'expert en sécurité Yvan De Mesmaeker s'appuie sur la pyramide des besoins de Maslow pour exposer la raison d'être de la *corporate security community*. Quel rôle la police est-elle appelée à jouer dans ce cadre ? Quelles sont les possibilités de partenariats public/privé ? Nous en discutons avec Yvan De Mesmaeker, secrétaire général de la *European Corporate Security Association* (ECSA).

En quoi consiste la *corporate security community* ?

Yvan De Mesmaeker : “Chaque entreprise a besoin de sécurité. Les entreprises, les grandes entreprises, s'organisent en la matière : elles prennent des mesures pour sécuriser leurs systèmes informatiques contre l'espionnage et le piratage ; elles régulent l'accès à leur infrastructure, protègent leur personnel contre les menaces provenant de l'extérieur, etc. Les services internes de sécurité de ces grandes entreprises forment la *corporate security community*. Ils se regroupent au sein de la *European Corporate Security Association* [voir encadré]. L'ECSA est un forum, un lieu de rencontre où le dénominateur commun est un intérêt partagé : la sécurité.”

Quel rôle la police joue-t-elle dans ce cadre ?

“Les entreprises sont régulièrement la cible d'activités criminelles, voire terroristes. Une entreprise peut prendre elle-même des initiatives visant à prévenir ou à détecter une menace, par exemple en installant des caméras ou en effectuant un monitoring en ligne. Lorsque la menace se concrétise, l'entreprise peut tenter de ralentir une 'attaque' en élevant des barrières physiques ou d'autres pare-feu. Mais l'entreprise ne peut résoudre le problème seule. Elle a besoin des acteurs publics que sont la police et la justice pour arrêter un visiteur indésirable, enquêter sur un cas de fraude ou déjouer une attaque physique d'en-

vergure. Des dispositions peuvent être prises pour rationaliser ce processus de *dissuasion, détection, ralentissement et intervention*. Dans une telle forme de partenariat public/privé, chaque acteur apporte de la valeur ajoutée. La lutte contre la criminalité doit se faire dans un rapport *win-win*.”

Du *win-win*, c'est très bien mais que faire si ce sujet ne fait pas partie des priorités de la police ? Le privé perd alors son partenaire ...

“Permettez-moi une référence au philosophe Jean-Jacques Rousseau et son 'contrat social' : le rôle de l'État, c'est-à-dire de la police et de la justice, est de garantir la sécurité de la société, donc notamment des entreprises. Aujourd'hui, tout le monde jongle avec les priorités. Nous sommes en plein débat sur les tâches essentielles de la police. Si les autorités décident de supprimer certaines formes de service, les entreprises doivent pouvoir se tourner vers un autre partenaire, en l'occurrence les sociétés de sécurité et de gardiennage. Il faut pour ce faire disposer d'un cadre légal. Mais si ce cadre est strict au point que le privé n'est pas autorisé à faire quelque chose que l'État n'a pas la possibilité ou la volonté de faire, face à un adversaire mobile et flexible prêt à livrer bataille, cela crée un vide, avec tous les risques que cela comporte. À mes yeux, il s'agit du principal défi en matière de partenariat public/privé : développer des

Partenariat public/privé



“

En tant qu'ingénieur, je suis orienté vers la technique. La sécurité est depuis longtemps un de mes dadas. Cependant, je ne m'intéresse pas uniquement au système qui 'bipe' si quelqu'un veut le contourner avec de mauvaises intentions. Je m'intéresse également à la dimension humaine du domaine de la sécurité. De plus, la sécurité intervient dans tous les secteurs, il n'y a pas de monotonie !”

synergies qui permettent de garantir la sécurité sur toute la ligne. L'équilibre public/privé relève d'une décision politique mais il est évident qu'il est le fruit d'interactions permanentes.”

Vous décrivez le cadre légal comme un frein au partenariat public/privé. De manière analogue, la protection de la vie privée peut être considérée comme un obstacle à l'échange d'informations entre le secteur privé et les pouvoirs publics, voire entre les autorités.

“Naturellement, le cadre légal (confidentialité des données, secret professionnel, etc.) doit être respecté. Mais un partenaire privé de sécurité peut à la fois être fiable en tant que source et en tant que destinataire d'informations. La connaissance des 'agissements suspects' peut en effet signifier bien plus pour un service interne de sécurité que pour la police. Le need to know ne vaut donc pas uniquement en direction de l'autorité, mais également dans l'autre sens.”

Par rapport au need to know : la Cour constitutionnelle a récemment annulé les règles relatives à la conservation des données des télécommunications, qui sont pourtant essentielles pour les enquêtes pénales. C'est un exemple de partenariat public/privé qui s'en trouve fortement compromis.

“Cet arrêt donne à réfléchir. D'une part, il ne peut être question de limiter volontairement les possibilités dont dispose la police. D'autre part, indépendamment de cet arrêt, l'important dans un partenariat public/privé est de travailler en dialogue, y compris au sujet des coûts ! La mission première d'une entreprise de télécommunications est de fournir un service, en l'occurrence de la téléphonie. La police et la justice y voient des opportunités pour les enquêtes. Mais des investissements supplémentaires sont nécessaires pour filtrer cette infime quantité d'informations dans la masse de données. On peut discuter pour voir qui assume quel coût mais le cadre légal demeure la condition sine qua non.”

“La police et la justice ne comprennent rien à la réalité des entreprises.” Est-ce exact ?

“Ces propos manquent de nuance mais ne sont pas totalement infondés. Au sein de la *corporate security community*, nous avons en effet fait le constat que les policiers, magistrats et autres représentants des pouvoirs publics connaissent généralement peu le monde de l'entreprise et leur vulnérabilité par rapport à la criminalité. De plus, un dialogue constructif n'est possible que si tous les interlocuteurs parlent la même langue et perçoivent bien leurs objectifs, possibilités et restrictions respectifs. C'est ce qui a donné lieu à la création, il y a environ sept ans, des *Hautes études police, justice et sécurité des entreprises* [voir encadré]. Cette formation ouvre les yeux des leaders policiers et des magistrats au sujet de ce qui se déroule dans le monde de l'entreprise, et en particulier en ce qui concerne les intérêts et les besoins en matière de sécurité.”

En parlant d'intérêts : estimez-vous que la neutralité policière est conciliable avec l'intérêt commercial d'une entreprise ?

“Cette discussion ne me semble plus pertinente de nos jours. L'expression 'intérêt commercial' est utilisée à tort et à travers mais il ne s'agit pas d'un gros mot. Les entreprises constituent en fait le moteur de notre prospérité économique. D'ailleurs, en ce qui concerne l'intérêt commun, un chef de corps veille à

la sécurité des citoyens sur son territoire et c'est également, mais à une autre échelle, ce que fait un chef d'entreprise, puisque ce dernier veille à la sécurité de l'infrastructure de son entreprise et à celle de son personnel.”

Quel est d'après vous notre principal défi en matière de sécurité et de partenariat public/privé ?

“Comme je l'ai mentionné, la création de synergies entre l'État et le secteur privé est indispensable pour s'assurer que l'on couvre l'ensemble du spectre en matière de sécurité. **Public et privé doivent se renforcer mutuellement, chacun avec ses connaissances et son savoir-faire.** Mais au fond, je suis convaincu que notre principal défi est bien plus large, notamment dans le contexte de la menace terroriste. Notre société a besoin d'un *mind shift*, un changement d'état d'esprit. La société et les citoyens doivent 's'armer' contre les menaces. Par exemple, la discussion sur le niveau de menace 2 ou 3 a peu d'intérêt. Si les militaires dans les rues deviennent une norme structurelle, nous concédons face au terrorisme. Nous ne pouvons pas nous laisser conduire par la peur. **Une démocratie forte doit se doter d'une police et d'une justice fortes, toutes deux orientées vers la communauté.** Celles-ci doivent compter sur des citoyens vigilants et alertes. Le principe '*See something, say something*' doit s'imposer dans notre société.”

Hautes études et corporate community security

La *European Corporate Security Association* est une ASBL qui promeut le partenariat public/privé entre le monde académique, les instituts de recherche, le monde de l'entreprise et les autorités, notamment la police et la justice. L'ECSA est un forum où des *security managers* et des CEO peuvent partager des expériences pratiques et discuter de problématiques liées à la sécurité avec des experts de la police, d'Interpol, Europol, Eurojust et d'autres organismes nationaux et internationaux. L'association organise également des formations, telles que les *Hautes études police, justice et sécurité des entreprises*. Ces sessions annuelles s'adressent notamment aux dirigeants policiers. La formation vise à faire connaître la structure du monde de l'entreprise et ses intérêts en matière de sécurité. Ces formations ont pour leitmotiv les visites d'entreprises et le networking multidisciplinaire.

www.ecsa-eu.org
www.highstudies.be

Le partenariat entre la police fédérale et VTM porte ses fruits

Tom.Peeters@police.belgium.eu

Just-A-Minute

Dre.van.Roemen@politie.nl* @WA_RsdThema

Depuis le lancement en novembre 2013 de l'émission d'enquête mensuelle FAROEK sur la chaîne commerciale flamande VTM, 147 dossiers judiciaires ont déjà été abordés. Le succès est au rendez-vous ! 25 % des dossiers traités au cours de la première saison ont été élucidés. Ce pourcentage s'élève déjà à 33 % pour la deuxième saison. Toutefois, la police et la télévision ont des intérêts différents. Pour VTM, les enjeux sont l'audimat et les parts de marché tandis que pour la police, il s'agit de récolter des informations exploitables. Lorsque l'on réalise un tel programme, il ne faut perdre de vue aucun de ces deux intérêts.

FAROEK se penche sur les délits non élucidés. À l'aide d'interviews et de reconstitutions réalistes (portraits-robots et images de vidéosurveillance à l'appui), l'émission lance des appels à témoins auprès des téléspectateurs flamands. Tom Peeters : "Tout un chacun a le devoir moral de signaler les délits mais nous observons que les témoins attendent souvent d'être interpellés, par exemple par le biais de FAROEK, pour s'adresser à la police. Les téléspectateurs peuvent aider à faire avancer l'enquête en identifiant ou en localisant des suspects, ou en fournissant de nouveaux éléments qui permettent d'abandonner d'autres pistes. Grâce à ce partenariat public/privé, nous souhaitons augmenter la vigilance des citoyens sans alimenter le sentiment d'insécurité."

Sélection : jamais à la légère

Le service Médias rassemble des dossiers d'enquête auprès de la police locale et fédérale. Tom Peeters : "Nous défendons les dossiers pouvant faire l'objet d'un appel à témoins dans FAROEK devant une commission de sélection comprenant des représentants de VTM et des services de police. La justice est à la manœuvre : la commission est présidée par un délégué du parquet général. Nous veillons tous ensemble à éviter toute infraction aux dispositions légales en matière de vie privée, de secret de l'instruction et de secret professionnel. Au final, la sélection comprend plusieurs types d'infractions, des dossiers actuels et urgents, et tient compte d'une répartition géographique sur l'ensemble de la Flandre."

La police judiciaire fédérale (DJO/Service Médias) recherche en permanence des dossiers d'enquête susceptibles d'être abordés dans l'émission FAROEK. Les propositions sont les bienvenues :

djo.oar@police.belgium.eu

Le projet *Just-A-Minute* existe chez nous depuis quelque temps déjà, et avec succès. Lorsque des suspects arrêtés pour cambriolage, braquage, vol à la tire ou des auteurs récidivistes arrivent chez nous, ils passent sous des lampes UV. Nous leur demandons 'une petite minute.'

Aux Pays-Bas, des sprays disponibles sur le marché permettent de marquer les auteurs d'un braquage ou d'un vol. L'utilisation de ces sprays de marquage forensique et de lampes UV présente également un grand intérêt pour la police. D'une part, leur présence dans un magasin a un effet préventif considérable et, d'autre part, un tel système peut s'avérer déterminant pour une enquête, lorsque des traces du spray sont découvertes sur la peau ou les vêtements d'un suspect.

To spray or not to spray

Lors d'un braquage ou juste après, un commerçant peut activer le système et pulvériser le spray sur l'auteur lorsque celui-ci franchit le seuil. Le spray contient des 'marqueurs' qui laissent une trace sur le braqueur. La police et le ministère public exploiteront au maximum les possibilités offertes par ce système lors de l'enquête. Tant pour repérer les traces à l'aide de la lampe UV que pour procéder à l'analyse technique du spray en tant que tel, il est capital de suivre scrupuleusement les procédures et de veiller à ce que chacun exerce ses compétences à bon escient.

Le recours à une lampe UV est autorisé, à condition de disposer d'un motif. La lampe UV ne peut donc pas être employée (au hasard) sur les citoyens ou de

manière systématique sur le moindre suspect. Dans le cadre du projet *Just-A-Minute*, nous limitons donc l'utilisation de lampes UV aux suspects arrêtés pour cambriolage, braquage, vol à la tire ou aux récidivistes. L'absence de jurisprudence empêche de délimiter clairement ce qui est autorisé ou non en la matière. Le spray peut également être utilisé pour marquer des marchandises de manière invisible.

S'affranchir du dogme

Le projet *Just-A-Minute* est un partenariat public/privé entre, d'une part, la police et la justice et, d'autre part, des entreprises qui proposent des idées innovantes et des produits de qualité, en l'occurrence des sprays de marquage forensique et des lampes UV.

La séparation sacro-sainte entre domaine public et privé relève d'un dogme dont il faut s'affranchir. Elle est dépassée depuis longtemps dans la pratique mais des conflits d'intérêts peuvent subsister entre le secteur public et le secteur privé. Même si les intérêts pénaux peuvent s'opposer aux intérêts commerciaux, cela n'empêche pas de bien collaborer, à condition d'être conscients de cette réalité, de se faire confiance et de fixer ensemble les modalités et conditions du partenariat.

* Dré van Roemen est un agent de quartier thématique, membre de Réseaux, Entreprises et Institutions, à la police nationale, région Zeeland, West-Brabant, Team Roosendaal.

Interview

L'Inspection des Finances fête ses 75 ans

- Corps indépendant relevant du ministre du Budget.
- L'IF contrôle et rend des avis a priori, avant le processus décisionnel.
- En vertu de l'arrêté royal du 16 novembre 1994 relatif au contrôle administratif et budgétaire, la mission de l'IF consiste entre autres à "fournir toute recommandation susceptible d'accroître l'efficacité et l'efficience des moyens engagés et d'améliorer le fonctionnement des services".
- Les avis de l'IF ne sont pas soumis à la publicité de l'administration.



ERWIN MOEYAERT

°1964

Inspecteur général des Finances

Études de droit à la KU Leuven

Juriste au sein de l'administration flamande de 1993 à 2000

Profession : Inspecteur des Finances

Stefan.Debroux@police.belgium.eu 📷 Lavinia Wouters

Les dépenses des pouvoirs publics sont soumises à des règles. L'Inspection des Finances (IF) a entre autres pour mission de veiller au respect de ces règles. Ses tâches sont toutefois bien plus larges que ce qui lui donne sa mauvaise réputation, à savoir la rédaction d'un avis de blocage. Rencontre avec Erwin Moeyaert, récemment accrédité en qualité d'IF auprès de la police fédérale.

L'Inspecteur des Finances (IF) est-il un contrôleur ou un conseiller ?

"Les deux. Dans notre rôle de conseiller, nous pouvons signaler préventivement des risques et/ou des erreurs en vue d'éviter, par exemple, que l'autorité – le signataire de l'ordre de paiement, ndlr – rencontre des problèmes par la suite. Dans notre rôle de contrôleur, nous vérifions dans quelle mesure un dossier a été établi correctement sur le plan budgétaire et réglementaire."

La réforme Copernic de 2002 avait pour objectif de responsabiliser le management d'organisations publiques afin qu'il utilise efficacement les moyens, notamment en organisant des contrôles internes et des analyses de risques. L'esprit de cette réforme vous pousse-t-il alors avant tout dans un rôle de conseiller ou de coach ?

"Les fonctions de contrôle et de conseil ne sont pas incompatibles ; selon moi, elles vont parfaitement de pair. Lors d'un contrôle, j'opte toujours pour la concertation, pour autant que cela semble indiqué. La dialectique et les avis préalables sont des pistes que je peux envisager avant de prendre une décision définitive

dans un dossier important. D'ailleurs, je ne bloquerai pas non plus des dossiers en émettant un avis négatif sans avoir d'abord offert un droit de défense, à moins qu'il ne s'agisse d'un avis urgent ou que le dossier est limpide. Finalement, l'objectif d'un avis et d'un contrôle sont identiques : éviter que le ministre de tutelle (ou le signataire de l'ordre de paiement) prenne une mauvaise décision ou un risque injustifiable. C'est alors que nous prouvons notre valeur ajoutée."

Quels dossiers détestez-vous ?

"Je déteste par dessus tout les dossiers que l'on veut à tout prix faire passer via des manipulations budgétaires en mentionnant de manière erronée certaines informations budgétaires. Dans pareils cas, je réagis en général en émettant des avis comportant également des propositions de sanctions budgétaires. Cette façon de faire est imparable. Heureusement, de telles situations restent exceptionnelles jusqu'à présent."

Vous jugez également de l'opportunité de tel ou tel investissement. C'est précisément cette compétence d'appréciation qui est parfois sensible. En

Interview

effet, comment pouvez-vous juger en connaissance de cause de la nécessité d'un investissement pour un service spécialisé ?

“Grosso modo, un dossier doit passer trois tests. Tout d'abord, la question de savoir si les accords budgétaires ont été respectés. Ensuite, il convient de s'assurer que les règles ont été respectées. Par exemple, les principes d'impartialité, de non-discrimination et de transparence lors du lancement d'une procédure de marché public. Troisièmement, nous disposons effectivement d'une compétence d'appréciation. Cela ne concerne qu'une infime partie – à l'exception des investissements imprévus – mais en ces temps de restrictions budgétaires, ce test peut prendre de l'importance. C'est par exemple le cas lorsque le gouvernement impose des critères plus stricts pour les dépenses – songeons aux critères des dépenses ‘inévitables’ – ou lorsqu'il souhaite réduire les crédits de fonctionnement ou de personnel. Le rôle de l'IF consiste alors parfois à rendre un avis sur l'opportunité avant la prise de décisions. Il doit évidemment agir en connaissance de cause. Cela nécessite une analyse, tant du budget que de la structure et du fonctionnement, en plus de la concertation ad hoc. Dans une phase ultérieure, après avoir acquis une vue d'ensemble des dossiers, je demande de pouvoir effectuer quelques visites au sein d'unités opérationnelles en vue d'approfondir les choses.”

Le système de rotation au sein de l'Inspection des Finances ne constitue-t-il pas un handicap ? Vous avez à peine le temps de bien vous familiariser avec le fonctionnement d'une organisation que l'on vous accrédite déjà au sein d'une autre.

“Je pense que cette rotation – un IF est accrédité au sein d'une autre institution publique au terme de 4 à 6 ans maximum afin d'éviter qu'il ne se ‘lie’ à une autorité – n'est pas un mauvais système. Au contraire, je suis même en sa faveur ! On évite ainsi de glisser dans une routine sans défis. Indépendamment de cette motivation personnelle, le système de rotation a, avant tout, une fonction préventive et déontologique. Il sert essentiellement à éviter un attachement trop important de l'inspecteur à l'organisation. Selon moi,

un avantage indéniable est qu'en tant qu'IF, vous emportez en permanence des connaissances et de l'expérience vers un nouvel environnement de travail.”

Vous traitez une énorme quantité de dossiers et pas uniquement des marchés publics, mais aussi des matières réglementaires et liées au personnel : détachements, heures supplémentaires, pensions et vous passerez bientôt en revue le nouveau tableau organique ...

“Exact. Tout ce qui a un impact sur le budget est soumis à l'avis de l'IF, du moins lorsque cela dépasse certains seuils financiers, en fonction du type de dossier.”

Les matières que traite un IF sont donc très diverses. Comment parvenez-vous à réaliser ce travail d'étude et à traiter les dossiers avec des journées de travail de 7h36 ?

“C'est une question piège ? [rires]. Non, la charge de travail est très volatile et ne cadre pas vraiment dans un horaire régulier. Il y a effectivement des périodes plus intenses lors de la confection et du contrôle du budget et également souvent en période de fin d'année. Mais si des périodes d'affluence se présentent pour des dossiers individuels, cela en dit long sur la manière dont une organisation gère ses moyens. Moins il y a de périodes chargées en fin d'année pour de tels dossiers, plus l'organisation est efficace. Des surplus et des dossiers qui restent coincés dans le *pipeline* indiquent que la gestion n'est pas optimale, en tout cas si cette organisation prétend disposer de trop peu de moyens.”

Vous êtes accrédité en tant qu'IF auprès de la police fédérale depuis le 15 juillet 2015. Quelle a été votre première impression ?

“Je prête en premier lieu attention à la façon dont une organisation gère ses moyens (financiers). Pour mettre en œuvre une gestion efficace et durable, un plan pluriannuel est une nécessité absolue. Que cette idée était appliquée au sein de la police fédérale était déjà rassurant. Mais je constate encore trop souvent

une politique de ‘kick-and-rush’ : lancer un marché public à la va-vite indique souvent qu'une marge d'amélioration est possible. Les moyens financiers et l'impact budgétaire de l'ensemble des dossiers doivent idéalement être en équilibre, tout en tenant compte d'une petite réserve en cas d'imprévus. Un plan pluriannuel valide comportant des priorités claires, une communication efficace et un monitoring correct constituent, selon moi, des notions clés dans ce contexte.”

Le ‘Kick and rush’ peut également se produire en cas d'urgence. Imaginons que des moyens supplémentaires soient nécessaires en raison d'une menace terroriste accrue. Est-ce que vous vous adaptez à cette situation ?

“Personnellement, je m'adapte aux circonstances. La personne qui introduit un tel dossier peut toujours me contacter par téléphone. En cas d'urgence, je suis même disposé à rédiger dans les plus brefs délais un avis par mail. Mais indépendamment de cette flexibilité et de la possibilité d'accorder la priorité à un tel dossier, il convient toujours de respecter les principes de base. Cependant, lorsque ces circonstances imprévues ont des conséquences budgétaires importantes, des mécanismes réglementaires supplémentaires et des clauses d'exception permettent de résoudre ces problèmes.”

Au cours de la législature précédente, une réflexion a été menée au sujet d'exercices d'optimisation (Optifed), et plus particulièrement concernant les synergies entre services publics. Quelle est votre opinion à ce sujet ?

“Je suis en faveur de synergies entre services publics. Cette notion va à l'encontre de ce que j'appelle la ‘politique du saucissonnage’ typiquement belge, selon laquelle chacun ne se préoccupe que de son propre jardin. Un bel exemple illustrant cette synergie d'économie est Fedopress, l'imprimerie des services publics fédéraux. Je ne peux qu'applaudir le fait que la police fédérale y ait adhéré.”

Est-ce que le partenariat public-privé et l'outsourcing constituent des pistes intéressantes pour une**organisation publique en manque de moyens ?**

“Permettez-moi tout d'abord de nuancer. La police fédérale n'est pas une organisation en manque de moyens. Tout le monde demande des moyens supplémentaires et tout le monde défend ses intérêts. Comme je l'ai déjà dit, il convient tout d'abord d'élaborer un plan pluriannuel et de définir des priorités sur la base des crédits actuels. Je n'ai d'ailleurs jamais connu d'organisation publique qui prétendait avoir trop de crédits.

L'*outsourcing* n'est pas plus avantageux par définition. Au sein de l'organisation pour laquelle j'étais accrédité précédemment, il était envisagé de sous-traiter l'entretien car son propre personnel de nettoyage était plus coûteux. Mais en examinant les causes, j'ai constaté un manque de management, ce qui a donné lieu au fil des années à un surnombre considérable de membres du personnel employés au sein d'une organisation ne comptant pas l'activité de nettoyage dans son *core business*. En outre, une partie de ce personnel, qui sur papier était considéré comme ‘femme de ménage’, effectuait en pratique des tâches administratives. Les chiffres ne correspondaient pas à la réalité. Je n'ai donc pas accepté cette demande d'*outsourcing*. La solution devait plutôt consister à rationaliser le personnel propre et à développer un cadre de gestion. Il faut d'abord examiner les causes, peser prudemment le pour et le contre et se servir au maximum de la marge de rationalisation. Ce n'est qu'après ces démarches que l'on peut évaluer correctement si l'*insourcing* ou l'*outsourcing* est la solution la plus efficace.

Dans le temps, un partenariat public-privé était souvent annoncée comme une opération de ‘débudgétisation’. J'y ai personnellement toujours été opposé car tôt ou tard, la facture vous sera présentée. Ce qui s'est d'ailleurs avéré quelques années plus tard. De nos jours, la situation est différente. L'on compare à présent davantage les aspects fonctionnels de fond au principe de la qualité/prix, et l'on peut ensuite envisager du *cosourcing*, de l'*outsourcing* ou une collaboration.”

Unies dans la réflexion et l'action !

La collaboration opérationnelle entre les zones de police uncommunales de Schoten et Brasschaat ne date pas d'hier. Toutefois, dans un contexte d'information généralisée et permanente, ce partenariat se heurte de plus en plus à des différences entre les applications ICT utilisées et les processus qu'elles recouvrent. Accompagnées par le team *I-scan* de l'université de Gand, les zones ont recherché une manière d'unir leurs efforts en matière d'ICT pour améliorer leur fonctionnement interne, leur collaboration et leur prestation de services.

Principal enseignement : la discussion ne tourne pas tant autour de la technique que des processus sous-jacents et des caractéristiques organisationnelles qui contribuent au succès de la coopération (en matière d'ICT).

Réaliser ensemble de nouveaux projets ICT

La collaboration est stimulée par les nouvelles possibilités qu'offre l'ICT pour améliorer l'efficacité. Il s'agit par exemples des nouvelles solutions *cloud* qui permettent aux policiers d'utiliser leurs applications de manière mobile lors d'interventions et d'autres missions sur le terrain, ou des technologies nouvelles telles que l'ANPR. Les partenariats autour de telles technologies présentent l'avantage notoire pour les deux partenaires de partir sur un pied d'égalité et, dès lors, de subir dans une moindre mesure la *path dependence* générée par le passé par des décisions en matière d'ICT. De surcroît, les zones peuvent se partager les coûts de la phase préparatoire (analyse, comparaison des prix, rédaction des marchés publics).

Accorder les violons

Un deuxième axe de coopération consiste à *coordonner les processus* et à développer sur cette base une architecture commune pour les processus et l'ICT. Quoique semblables, les deux organisations prenaient des décisions assez différentes en la matière. Plusieurs analyses ont mis en évidence des différences dans la

manière de travailler. Les zones peuvent à présent accorder rapidement leurs violons à cet égard. Elles disposent de la compétence, de la volonté et de l'expérience nécessaires pour décrire, optimiser et coordonner des processus. Il reste à libérer du temps.

Quand les processus sont coordonnés, vient le moment d'intervenir sur la gestion ICT des deux organisations. Le fonctionnement policier des zones repose dans une large mesure sur le système ISLP. Chaque zone peut choisir les modules qu'elle utilise, la façon dont elle les met en œuvre et les complète en fonction de ses besoins, en y intégrant éventuellement des liens avec d'autres systèmes locaux. L'historique de ces choix constitue un facteur important lorsqu'il s'agit de coordonner l'ICT et les processus sous-jacents. Il détermine dans quelle mesure des adaptations (techniques) et des liens sont nécessaires pour disposer d'une configuration ISLP intégrée entre les deux zones. Cette intégration n'est toutefois pas évidente. La loi n'autorise pas à travailler sur le même serveur ISLP. Il faut donc travailler sur deux serveurs fonctionnant en miroir (et en assumer les coûts). La police locale se caractérise par une grande dépendance vis-à-vis du niveau fédéral pour les aspects *software* et *hardware*. **Même si les systèmes fédéraux de base sont vétustes, provoquent fréquemment des frustrations et peuvent entraver le développement informatique**

local, ils constituent un dénominateur commun entre toutes les zones. Cela constitue un avantage certain lorsque l'on souhaite collaborer.

L'ICT n'est pas un objectif en soi

La collaboration en matière d'ICT ne constitue jamais un objectif en soi, mais un moyen de faciliter les autres formes de collaboration et d'améliorer le fonctionnement des organisations. Tout partenariat se doit de débiter par un examen des *spécificités organisationnelles*, avant d'envisager l'infrastructure technique et les applications. Les zones de police de Schoten et Brasschaat ont dû composer avec quelques difficultés :

- Le manque de vision commune sur l'objectif de la collaboration et la mise en œuvre de l'ICT ;
- une différence de capacité en matière de gestion fonctionnelle et d'ICT ;
- une structure organisationnelle différente, concernant notamment l'implication des spécialistes IT ou des gestionnaires fonctionnels dans le MAT ;
- des enjeux de communication interne ;
- la capacité (humaine et financière) est trop limitée pour conduire et mener à bien dix projets simultanément. Or, elle doit être suffisante pour préparer les projets au plan technique et les mettre en œuvre avec succès, ainsi que pour les coordonner et les diriger au niveau du management et de la stratégie.

Une vision commune, la supervision et la communication s'avèrent essentielles pour établir des fondations solides. et permettre ainsi aux deux partenaires de tirer profit de la collaboration. C'est ce qui doit déterminer le choix des projets et la nature de la collaboration future. Schoten et Brasschaat sont deux zones complémentaires et chacune peut bénéficier des points forts de l'autre. De plus, elles disposent déjà d'une longue tradition de collaboration opérationnelle. Sur la base des recommandations de l'*I-scan* et avec l'appui de la direction du corps, un groupe-pilote enthousiaste a développé un tableau de bord reprenant des actions concrètes à réaliser. Autant de manières de rechercher des convergences dans la réflexion et l'action !

En bref

Harmoniser un maximum de processus et d'applications entre deux organisations distinctes qui disposent chacune de leurs propres politique, gestion et serveurs ISLP est un processus qui demande du temps, de l'argent et de la coordination, en premier lieu de la part du niveau stratégique et dirigeant. Cet investissement pose inévitablement à un moment la question de la fusion. Les conditions pour ce faire doivent être réunies, notamment en ce qui concerne la volonté des responsables politiques et administratifs, ce qui est loin d'être évident. Une collaboration plus poussée peut constituer une étape intermédiaire avant une fusion pleine et entière.

Liesbet.Groffils@UGent.be

La Région wallonne au service de nos amies les bêtes

La protection et le bien-être des animaux sont des problématiques sensibles, auxquelles tout service de police peut se voir un jour confronté. Suite à la sixième réforme de l'État, la compétence du bien-être animal a été régionalisée. Comment la Région wallonne s'organise-t-elle désormais en la matière ? Quelles sont les implications pour les services de police ?

Placée auparavant sous l'égide du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, l'inspection du bien-être animal a été intégrée, le 1^{er} janvier 2015, au sein de la Direction générale de l'Agriculture, des Ressources naturelles et de l'Environnement du Service public de Wallonie (SPW). Une cellule spéciale, l'Unité bien-être animal (UBEA), a même été créée au sein de cette direction. En la matière, le Gouvernement wallon entend ainsi prendre toutes les mesures en vue de protéger les animaux et favoriser leur bien-être.

Dépôt de plainte

Plus concrètement, la Région wallonne a également mis sur pied un système de formulaire en ligne, accessible sur son site (www.wallonie.be/fr/bienetreanimal) et permettant au citoyen témoin d'un phénomène de négligence ou de maltraitance d'animaux (animal en mauvais état, manque d'eau, absence d'un abri décent...) de déposer une plainte auprès de l'Unité bien-être animal du Service public de Wallonie (DGO3). Le caractère confidentiel des plaintes est garanti, pour autant que le plaignant ait communiqué ses coordonnées à l'UBEA. De même, afin d'être traitées, les plaintes doivent impérativement faire état de la localisation des animaux et

mentionner les coordonnées de leur propriétaire. Tout dépôt de plainte peut ensuite donner lieu à des contrôles sur le terrain, exercés par des inspecteurs vétérinaires de l'UBEA. À l'heure actuelle, la Région wallonne compte cinq inspecteurs.

Le Dr Elisabeth Bernard, responsable de l'UBEA, fait partie de ces inspecteurs vétérinaires. "Depuis janvier dernier, 1 200 plaintes nous ont été adressées," souligne le Dr Bernard, "ce qui équivaut à environ 6 plaintes recevables par jour. Pour être recevable, la plainte doit comporter l'adresse du responsable du ou des animaux concerné(s). Dans la majorité des cas, les animaux faisant l'objet d'une plainte sont les chiens, les chats et les chevaux. Nous effectuons un tri des plaintes selon l'urgence et certaines plaintes ne nécessitant pas d'office un traitement par l'UBEA sont transmises à d'autres services faisant partie d'un réseau qui a été mis en place depuis plusieurs années. Par ailleurs, le ministre ainsi que les agents de l'UBEA souhaiteraient qu'un agent de référence motivé et formé en matière de bien-être animal soit présent dans chaque zone de police."

"Les plaintes reçues ne sont du reste pas toujours fondées", poursuit le Dr Bernard. "Les besoins d'un animal

sont souvent méconnus. Il y a beaucoup d'anthropomorphisme. Par exemple, un chien enfermé toute la journée dans son enclos, même si c'est loin d'être une situation idéale, ne fait pas l'objet de maltraitance au sens strict, ni même en vertu de la loi². Parfois, les plaintes sont aussi liées à de simples querelles de voisinage (le chien du voisin qui aboie toute la journée, etc.), et il n'y a alors pas lieu d'intervenir non plus."

Saisie d'animaux

Lorsque des cas graves sont constatés, qu'il existe une menace réelle pour la vie de l'animal ou qu'un propriétaire négligent n'a pas donné suite aux mesures qui lui étaient imposées, la saisie (administrative) de l'animal peut alors être décidée. Celle-ci est effectuée par des agents désignés par le Gouvernement wallon ou des agents constatateurs communaux. Par conséquent, depuis la sixième réforme de l'État, la seule possibilité pour un membre de la police fédérale ou de la police locale de saisir des animaux maltraités est de procéder à une saisie judiciaire, avec l'aval ou sur ordre du parquet. Une circulaire en ce sens a par ailleurs été envoyée par l'UBEA à l'ensemble des chefs de corps de Wallonie, en février dernier. Toutefois, une collaboration en première ligne entre la police et les agents constatateurs communaux compétents pour

réaliser des saisies administratives reste possible. Le cas échéant, ces agents reprendront alors la charge du dossier et la rédaction du PV qui s'ensuivra. À noter que les espèces menacées, reprises sous le sigle 'CITES'³, restent quant à elles du ressort du fédéral. ■

- ¹ Le ministre wallon actuellement en charge du bien-être animal est M. Carlo Di Antonio.
- ² Loi du 14 août 1986, relative à la protection et au bien-être des animaux (MB du 03-12-1986).
- ³ Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction.

Données de contact du Service public de Wallonie (DGO3)

Pour les questions sur les inspections et plaintes :
Département de la Police et des Contrôles
Avenue Prince de Liège, 7
5100 Jambes
Tél. : 081 33 60 50 - Fax : 081 33 58 99
ubea.dgarne@spw.wallonie.be

Pour les questions normatives : Direction de la Qualité
Chaussée de Louvain, 14
5000 Namur
Tél. : 081 64 96 98
bienetreanimal.dgarne@spw.wallonie.be

Coaching et chevaux

Personnellement, je suis convaincue depuis longtemps déjà de l'effet miroir dont peuvent nous faire bénéficier les chevaux. L'année passée, j'ai souvent vu de la surprise, parfois de l'incrédulité et aussi de la curiosité dans les yeux des personnes avec qui je parlais du coaching par le cheval. D'où cette idée d'interviewer Meredith Van Overloop, la fondatrice de Triangis.

Maîtriser l'abc du langage des chevaux, diriger individuellement un cheval au choix, apprendre à 'sentir' quel leadership nous convient le mieux, oser faire des exercices avec un bandeau sur les yeux... Voici comment démarre une journée de "coaching par le cheval". Confiance en soi, élargissement de ses horizons, retour aux fondamentaux... autant de mots clés qui définissent cette expérience.

Quel est le rapport entre les chevaux et le leadership ?

Meredith : "Le cheval est un animal grégaire et une proie : par nature, il a besoin d'un leadership authentique. Pendant les exercices, les chevaux réagissent d'instinct et tendent aux participants un miroir où se reflète leur style de leadership et leur flexibilité. Il va de soi qu'on ne dirige pas un cheval comme on dirige un homme. Toutefois, nous avons remarqué que les participants, tout au long des exercices qu'ils font avec les chevaux, prennent davantage conscience ou réfléchissent de manière plus approfondie à certains automatismes du comportement. Le cheval est un miroir qui ne juge pas, ce qui suscite l'adhésion chez les participants. La compréhension de cet effet miroir, mais aussi de la dynamique du troupeau, constitue également une plus-value dans ce type de formation.

D'un point de vue biologique, l'homme est lui aussi un animal grégaire, et grâce aux exercices avec les chevaux, vous pouvez expérimenter des principes de base de la dynamique de groupe. Le langage corporel joue un rôle essentiel dans les interactions, chez les hommes également. La compréhension d'une dynamique de groupe naturelle et des interactions entre différents rôles de leadership aide le dirigeant à exercer sa fonction plus efficacement.

Outre de la théorie et des méthodes de coaching classiques, Triangis propose des exercices au sol avec les chevaux (les participants ne montent cependant jamais à cheval). La collaboration, la communication, l'assertivité, la gestion de la motivation et du stress occupent une place centrale à cet égard. Ce sont des éléments importants du leadership."

“ Raconte-moi et j’oublierai.
Montre-moi et je me souviendrai.
Implique-moi et je comprendrai.”

Confucius

Pourquoi se servir de chevaux durant les formations ?

Meredith : "Dans une salle de réunion, les participants à une formation ont tendance à ne pas s'exprimer. La passivité domine. Souvent, les jeux de rôles paraissent artificiels ou ennuyeux. Mais un apprentissage se déroule à différents niveaux. Ce n'est pas parce que vous connaissez quelque chose que vous pouvez l'appliquer. C'est la principale raison pour utiliser des chevaux. Pendant les exercices, les chevaux deviennent le miroir de votre style de leadership, mais ils vous donnent également l'occasion de l'expérimenter. Nous mettons différents types de chevaux à la disposition des participants. Un cheval introverti, par exemple, réagira différemment d'un cheval extraverti. Vous pouvez ainsi tester votre flexibilité de style. Nous utilisons souvent les chevaux pour des sessions d'approfondissement d'outils tels que le MBTi, Insights, le leadership situationnel ou la Rose de Leary. Les participants comprennent à quel point il est enrichissant de pouvoir mettre la théorie en pratique. De plus, passer une journée avec des chevaux est tout simplement amusant et touchant. C'est pour cela qu'on se souvient longtemps de cette expérience."

La police locale de Ninove est la première unité de police intégrée à faire appel à Triangis et à ses chevaux. Pourquoi les gens sont-ils réfractaires à l'idée de s'inspirer du coaching par le cheval ?

Meredith : "Souvent, les gens sont sceptiques parce qu'ils associent le coaching par le cheval à une pratique nébuleuse. Ou ils pensent que c'est nouvelle mode passagère.

On n'aime que ce qu'on connaît : nous comprenons cet a priori. En Angleterre, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Amérique, le coaching par le cheval est beaucoup plus courant que chez nous. L'expérience que nous avons acquise au fil des années nous a appris qu'une fois qu'une organisation est parvenue à dépasser ses préjugés et qu'elle a sauté le pas, elle fait toujours à nouveau appel à nous, car force est de constater qu'une telle formation a un véritable impact. Triangis n'utilise toutefois pas des chevaux pour toutes les formations. Seuls 25 % de nos modules se donnent de cette manière. Souvent, il est opportun de recourir à d'autres outils, des notions théoriques ou des études de cas. La solution la plus efficace et la plus durable consiste en un mix, réparti dans le temps, de théorie, d'exercices classiques, de peer coaching et de coaching par le cheval. Vu que nous avons tous nos préférences pour l'une ou l'autre méthode d'apprentissage, tout le monde y trouve donc son compte. Si vous cherchez une formation en leadership qui a un véritable impact ou si vous voulez faire progresser votre équipe, nous vous conseillons vivement de prendre contact avec nous, sans engagement bien sûr."

Meredith Van Overloop est l'auteur de l'ouvrage *Niet perfect, toch content* (traduction libre : "Pas parfait mais content"), paru en avril 2015 aux éditions Witsand. Inutile de le dévorer : ce livre peut se lire au rythme de la nature. L'auteur y parle du leadership dans la nature et de ce que nous pouvons en retirer.

www.witsand.be

D'un point à l'autre

Leadership

en neuf leçons

Comment devenir un leader d'exception ?

Source : Guido de Valk - www.devallleadershipcompany.nl

Leçon 1. Apprenez d'abord à être votre propre leader

On ne peut être son propre leader que si l'on sait très clairement ce qui est important pour soi. **Connaissez vos valeurs** ! Le leader d'exception est sûr de lui et sait comment il peut mettre ses valeurs en avant au quotidien.

Leçon 2. Le leadership, cela concerne les gens

Les managers qui entretiennent des **contacts francs** avec les autres deviennent des leaders d'exception. L'écoute est l'aptitude qu'il est le plus important de développer. Un leader d'exception **écoute** les autres, mais il est également à l'écoute de lui-même. Il est conscient des sentiments, des besoins et des préoccupations de tout un chacun.

Leçon 3. Le groupe avant l'individu

Le leader d'exception est **attentif** à lui-même, aux collaborateurs, à l'organisation, aux parties prenantes. En bref : à l'ensemble des partenaires.

Leçon 4. Le leadership est une façon d'être, pas un rôle à jouer

Le leadership et l'**authenticité** vont de pair. 'Être' un leader, ça ne s'apprend pas dans un livre. L'essence même du leader d'exception s'acquiert par l'expérience personnelle. Quatre caractéristiques distinguent le leader d'exception : **la sagesse, le sens des responsabilités, la solidarité et la serviabilité.**

Leçon 5. Le développement personnel au centre des préoccupations

Le leader d'exception considère le développement personnel comme un facteur essentiel dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Les tâches qu'il confie à ses collaborateurs respectent leur niveau de compétence tout en constituant de véritables défis.

Leçon 6. Évoluez en permanence

L'attitude à adopter au quotidien est la **curiosité permanente** ; l'envie de toujours faire mieux ou de toujours en apprendre plus. C'est pourquoi un leader d'exception est toujours **modeste** et ouvert à la critique.

"Un mauvais leader est méprisé par le peuple.

Un bon leader est glorifié par le peuple.

Un grand leader est celui qui fait dire au peuple : nous avons réussi par nous-mêmes."

Lao Tse

Leçon 7. Créez un environnement de travail optimal

Un environnement de travail optimal favorise une culture empreinte de collégialité, de **confiance**, d'**estime** et de **sens des responsabilités**/de la **justification**.

Leçon 8. Soyez à la fois une source d'inspiration, un guide, un coach, un conseiller et un contrôleur

Parvenez-vous à susciter l'**enthousiasme** au sein du groupe ? Montrez-vous le bon **exemple** ? Octroyez-vous suffisamment de marge de manœuvre et vous montrez-vous **impliqué** ? Vous y connaissez-vous et partagez-vous vos informations avec les autres ? Veillez-vous à ce que les **accords** pris soient respectés et demandez-vous des comptes à ce sujet à vos collègues ? Si oui, vous êtes un leader d'exception.

Leçon 9. Appliquez les aptitudes de management de base avec brio

Fixez des objectifs. Ayez l'esprit de décision. Jetez les bases. Communiquez et résolvez les problèmes rapidement et avec discernement. Et n'oubliez pas : qui veut voyager loin ménage sa monture.

La boîte à

questions juridiques

Quelle réaction face aux prises d'images d'interventions policières

Marie-Agnès Langouche – dgs.dsjajo@police.belgium.eu

Dans un avis adressé au PG de Gand, la Commission de la protection de la vie privée (CPVP) s'est positionnée sur les possibilités de réaction policière à l'égard des prises d'images d'interventions par des particuliers. Sous l'angle de la police administrative, la CPVP estime que seul l'article 46 LFP permettrait de consulter le contenu d'un appareil mobile en vue de retrouver les proches d'une victime inconsciente par exemple. Du point de vue judiciaire, la CPVP indique qu'une plainte peut être déposée au parquet à partir du moment où l'enregistrement est publié. A défaut de publication, la législation relative à la protection de la vie privée n'est pas d'office applicable. La simple prise d'image ne

constituant pas en elle-même une infraction, la saisie de l'appareil et/ou la suppression des images sont exclues, à l'instar d'une fouille ou d'un contrôle d'identité motivé exclusivement par le fait de la prise d'image. En cas de non respect d'une opposition explicite à la prise d'image, il est néanmoins toujours possible de faire valoir le droit à l'image devant les juridictions civiles en vue de l'obtention d'un dédommagement.

Cette thématique fera l'objet d'un Casus dans l'Inforevue 4/2015. Une analyse complète est également disponible sur demande à l'adresse dgs.dsjajo@police.belgium.eu.

Communication

La rumeur

Radio Machine à café et intranet de couloir – Source : Le blog de Olivier Moch

Le diagnostic est aussi clair que sans appel, la rumeur en entreprise repose sur une carence en communication ! La rumeur est une information non vérifiée par le récepteur, qui se répercute de bouches à oreilles en se déformant encore un peu plus. Une fois lancée, la rumeur se développe et s'amplifie rapidement et devient difficile à maîtriser, quasiment incontrôlable. Dans le microcosme de l'entreprise, elle peut être cause de ravages à grande ampleur.

Lorsque l'information circule peu et/ou mal au sein du système, elle se déforme pour donner naissance à ce que l'on pourrait nommer '*radio machine à café*' ou '*intranet de couloir*', c'est à dire un réseau de communication parallèle à la source officielle d'information, qui transmet de l'information non-vérifiée, déformée, erronée.

Le meilleur moyen de faire face à la rumeur est donc de la limiter en amont ! Pour cela, il n'y a pas de recette miracle, juste un mot d'ordre : communiquer régulièrement, correctement et de manière pertinente. Pour être optimale, la communication au sein de l'organisation doit s'articuler autour de quatre principes : la régularité, l'accessibilité, la multiplicité et l'authenticité.

Malgré une communication interne adéquate, s'il arrive qu'une rumeur prenne corps et se propage dans le système, il faut alors réagir. Le silence hiérarchique sera perçu comme une validation de la rumeur et sera donc un amplificateur de la rumeur.

Si la rumeur naît, c'est plus souvent par une inquiétude ou par un ras-le-bol générés par un manque d'informations que par intérêt pour les ragots ou par envie de nuire. Une vraie stratégie de communication interne est la seule prévention à la propagation des rumeurs !

Au centre
de la difficulté
émerge la
possibilité



Police