

## *Slide 1*

### **Inleiding**

**Geachte Dames en heren,**

**Verschillende sprekers hebben u al uitvoerig gesproken over onze toch wel unieke Belgische kijk op excellente politiezorg. Deze visie is, zoals reeds eerder gesteld, tot stand gekomen dankzij de medewerking van talrijke politieprofessionals, politieleiders en politiemangers. Ik wil hiervoor alle collega's bedanken die een redactionele bijdrage hebben geleverd, en in het bijzonder de auteurs nl. Willy Bruggeman, Dirk Van Nuffel en Jean-Marie Van Branteghem.**

**Het is mij dan ook, als commissaris-generaal van de federale politie, een hele eer u verder te mogen meenemen in deze visie voor de Belgische geïntegreerde politiedienst.**

**Comme Mr. Bruggeman a bien formulé, l'excellence dans la fonction de police n'est pas une révolution. Au cours des dernières années, ici comme à l'étranger, la police a déjà fourni de nombreux efforts de réforme et d'amélioration.**

**Pour ce faire, elle s'est appuyée sur différentes notions de base et méthodes, des matériaux et des outils.**

**Certains d'entre eux sont élaborés et intégrés à des degrés divers. Il est très important de poursuivre l'effort, de manière critique et constructive, en utilisant les expériences et connaissances acquises.**

**Evoluer, se développer et grandir ne signifie pas recommencer à zéro mais bien bâtir en s'appuyant sur ce qui est solidement ancré et a fait ses preuves.**

**Pour la police, l'intégration progressive des initiatives et expériences en cours dans notre pays et à l'étranger, tendant vers une vision univoque de l'excellence pour la fonction de police, constitue un grand défi.**

**L'objectif est l'évolution permanente vers l'excellence dans la fonction de police concrétisée notamment par un service de qualité à la population et aux diverses autorités.**

## *Slide 2*

**Staat de politie in België nu voor een totale ommekeer ?**

**Niets is minder waar. Er is immers reeds een hele afstand afgelegd zoals ook door andere sprekers al werd beklemtoond.**

**Ik nodig u dan ook uit om kort de historiek van dit proces te overlopen via een andere invalshoek.**

**Lors de la réforme des polices, l'autorité politique belge a clairement opté pour l'instauration du community policing. Ce choix figure explicitement dans la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux. Voir intervention du professeur Ponsaers.**

Dans cet ordre d'idée, en 2001, la circulaire ministérielle ZPZ12 décrit une procédure en 2 temps :

« Dans les grandes lignes, lors d'un changement de cette nature et de cette ampleur, on a le choix entre deux types d'approche :

- Une approche axée sur une vision à long terme, caractérisée par l'accent mis sur le développement et la rénovation des organisations (en quelque sorte une réflexion à rebours de la situation "idéale" vers la situation actuelle);
- Une approche pragmatique à court terme mettant l'accent sur des résultats rapides et visibles (pour la population), au moyen d'une résolution pas à pas des obstacles entravant un fonctionnement intégré (partir de la situation actuelle et, sans perdre de vue la situation future souhaitée à court terme, œuvrer vers cet avenir).

En bref, dans un 1er temps, nous avons connu la mise en place des différentes zones de police en se fondant sur les circulaires ZPZ 12 (cadre de référence et de travail) et 20 (de la charte de sécurité au plan zonal de sécurité).

Par la suite, la priorité s'est portée vers le développement organisationnel de la police locale ...

C'est ainsi qu'en septembre 2003 paraît la CP1 avec ses cinq piliers, qui a pour objet le cadre culturel – je dirais même philosophique – et qui traite donc de l'interprétation de la fonction de police orientée vers la communauté... pour toute la police intégrée structurée à deux niveaux!

Tandis qu'en décembre 2004 suit la CP2 qui propose un « outil » afin de réaliser la CP1 c.à.d. un cadre de référence (basé sur le modèle EFQM) pour le développement organisationnel et la gestion intégrale pour l'approche fondée sur une vision à long terme (telle qu'envisagée donc par la ZPZ12).

Quand au texte vision qui est tout neuf. Il est donc une évolution de ce qui précède et propose une « maison » pour représenter l'excellence dans la fonction de police. Après la CP 1 et la CP 2 il s'inscrit dans la ZPZ 12 et plus particulier : « Une approche axée sur une vision à long terme, caractérisée par l'accent mis sur le développement et la rénovation des organisations (en quelque sorte une réflexion à rebours de la situation "idéale" vers la situation actuelle) ».

Voor onze Nederlandse politievrienden wil ik er toch even bij vermelden dat de metafoor van « ons huis » op louter toeval berust want pas achteraf is gebleken dat jullie ook « een » huis hebben gebruikt om jullie visitekst « politie in ontwikkeling » te visualiseren !

*Slide 3*

Je ne veux certainement pas (ré-)expliquer la maison en détail.

Ce qui pour moi est primordial, ce sont les fondations.

**Les fondations de cet immeuble reposent ainsi sur trois bases fondamentales :**

- 1) [la CP1] les [5] piliers de la fonction de police orientée vers la communauté (que je qualifierais aussi de modèle policier normatif);**
- 1) les [5] caractéristiques d'une fonction de police guidée par l'information (ou la méthode de travail);**
- 1) les [5] principes d'une gestion optimale (ou le modèle et les théories de management adaptés à la police);**

**Je le répète: c'est 3 fois 5 principes sont aussi bien valable pour la police locale que la police fédérale. C'est un texte de vision pour toute la police intégrée, structurée à 2 niveaux.**

**Voor een aantal andere aspecten van dit huis, verwijst ik o.a. naar de presentatie van Mevrouw de Decker.**

#### *Slide 4*

**Een huis naast andere huizen**

**Zoals ook als knelpunt naar voor gebracht wordt in het rapport over de evaluatie van testzones community policing, kan maatschappelijke veiligheid maar worden gerealiseerd, als naast de politie, ook de andere partners hun verantwoordelijkheid opnemen.**

**Een belangrijke kritieke succesfactor is daarom dat alle belanghebbenden meewerken aan een veilige en leefbare samenleving.**

**Belangrijk is dat dit gebeurt onder de regie van de overheden, elk op hun niveau.**

**Daarom staat ons politiehuis niet alleen, zoals ook al werd aangehaald door collega Bruggeman in zijn lezing.**

**Wij als politie willen een transparant, doorzichtig "huis", dat uitnodigt om mee samen te werken. Wij durven hopen dat ook de andere partners "hun huis" verder bouwen en zo ook een excellente bijdrage leveren aan maatschappelijke veiligheid.**

**Wij gaan de uitdaging aan en roepen onze partners op om eveneens de handschoen op te nemen.**

#### *Slide 5*

**Quel est maintenant le rôle du leadership - un autre facteur critique de succès - afin de mettre en place la vision de l'excellence dans la fonction de police ?**

**Tout comme nos amis de la Sureté du Québec l'affirment dans leur concept concernant l'amélioration continue, « le gestionnaire est au volant ».**

**Le leadership a donc bien une importance primordiale de pilotage dans la mise en oeuvre de l'excellence dans la fonction de police.**

**Effectivement c'est le leadership qui va fixer le cap pour tendre à la mise en place de cette excellence vers le développement d'une police orientée vers la communauté, une fois le cap fixé il conviendra pour le leadership de motiver ses collaborateurs en cascade afin d'atteindre tous les niveaux et ce pour maintenir le cap de manière cohérente et de le maintenir contre vents et marées.**

**Le leadership s'impliquera et motivera ses collaborateurs afin de gérer le corps de police (de manière optimale) selon les différents modèles de management qui ont été rendus spécifiquement applicables à la police belge pour atteindre une gestion optimale qui étant commune à tous permettra une compréhension mutuelle et donc l'échange et l'apprentissage les uns des autres et réciproquement.**

**Dans le même sens, les professionnels seront encouragés et motivés afin de travailler en adéquation avec la notion de fonction de police guidée par l'information.**

**Pour reprendre la métaphore Québécoise, le Leadership pilote grâce à un volant soutenu par trois branches : la fonction de police orientée vers la communauté, la gestion optimale et la fonction de police guidée par l'information.**

**Et, on ne vise certainement pas une marque de voiture de luxe... (voir image sur le slide).**

#### *Slide 6*

**Une gestion optimale signifie plus que gérer de manière efficace et efficiente.**

**Effectivement, il ne suffit plus de faire les BONNES choses, d'être efficace et orienté résultat, il ne suffit plus de faire les bonnes choses BIEN, c'est à dire d'être efficient et d'adapter le management des ressources humaines et des moyens. La société est en évolution constante et de plus en plus rapide. Pour remplir sa mission au sein de la société et avec ses partenaires, l'organisation se doit de s'adapter constamment à son environnement et pour se faire doit avoir une attitude apprenante, échanger avec la société et avec ses partenaires afin de s'inscrire efficacement dans la chaîne de sécurité sociétale. L'organisation de police doit connaître ses compétences spécifiques et particulières, c'est à dire en quoi elle peut contribuer de la meilleure manière à la sécurité sociétale dont la police n'est pas seule responsable mais dont elle constitue un maillon essentiel.**

**La stratégie d'une organisation qui prend en considération ces 4 aspects de gestion et d'orientation ainsi que leur ordonnancement mène à des résultats socialement justifiés et durables.**

#### *Slide 7*

**Dikwijls krijgen we de vraag: « Dat is allemaal goed en wel, maar hoe beginnen we eraan? »**

**Uitgangspunt is dat we elk op ons niveau (zowel strategisch, tactisch als operationeel) nagaan wie onze belanghebbenden zijn, wat ze van ons verwachten. Diverse methodes en instrumenten worden hiervoor gebruikt zoals o.a. strategische seminaries, politiecafés, enquêtes, enz.**

**Dit brengt ons bij een volgende belangrijke hefboom nl. de beleidsontwikkeling.**

**Zowel op zonaal als federaal niveau zijn de ontwikkeling van de zonale veiligheidsplannen en het nationale veiligheidsplan (of moeten we toch niet eerder spreken van « politie »plannen) de belangrijkste hefboom om deze visie « naar een excellente politiezorg » geleidelijkaan te realiseren.**

**Ook in dit geval kan worden verder gebouwd op wat bestaat middels een gedegen evaluatie van de voorbije cyclus.**

**Tevens hebben reeds meerdere korpsen, eenheden en diensten in de voorbereiding van hun beleidsplan een interne zelfevaluatie (of positiebepaling) uitgevoerd m.b.v. EFQM Politie België. Momenteel zijn ook diverse diensten van de federale politie hiermee bezig.**

**Het nieuwe NVP dat momenteel wordt voorbereid is hiervoor een unieke kans en wij zullen dit aangrijpen om EPZ verder gestalte te geven.**

**Ik roep ook de andere korpschefs op om ook in hun volgende ZVP hiervan werk te maken.**

*Slide 8*

**Een volgende belangrijke kritieke succesfactor is benchlearning.**

**Om te groeien naar EPZ is het ook wenselijk om het systeem van interne zelfevaluaties verder uit te bouwen naar een systeem van benchmarking en benchlearning met collega's en dit zowel horizontaal tussen de zones onderling, als verticaal binnen de geïntegreerde politie.**

**Ook hier, en ik herhaal het nogmaals, geldt dat elkeen dat moet kunnen doen 'ongebreedeld' en 'op eigen ritme'. Leren van elkaar staat centraal. Ik ga er even dieper op in.**

**De werkgroep Qualipol onder leiding van Mevrouw Anne-Catherine de Decker – en ik wens haar uitdrukkelijk te bedanken voor de inspanningen, tijd en energie die zij hieraan heeft besteed – heeft hiervoor een ontwerp van kwaliteitsstelsel ontwikkeld, in eerste instantie voor de lokale politie. Het is de bedoeling om dit kwaliteitsstelsel te upgraden zodat het als ondersteuning kan dienen voor de ganse geïntegreerde politie.**

**Ce système qualité peut être décomposé en trois étapes: l'autoévaluation interne, suivie de l'évaluation intercollégiale et pour finir par une visite de conformité.**

**La plupart des zones de police belges se situent dans la première étape celle qui concerne l'autoévaluation.**

**Malgré que l'autoévaluation supporte différentes méthodes, il est important de savoir dès le départ que l'outil qu'il conviendra d'utiliser par la suite pour les étapes suivantes devra être identique pour chacun. Ceci est effectivement une condition sine qua non pour pouvoir « être sur la même longueur d'onde » que les autres organisations policières et pour pouvoir échanger et apprendre les uns des autres.**

**Cette première étape reste interne, elle n'implique aucune comparaison, aucun échange avec l'extérieur qu'il soit policier ou non**

**Ce système supporte donc très bien de démarrer à partir de l'EFQM ou par exemple d'une ses dérivés comme le CAF ou l'INK par exemple, c'est-à-dire que tant que l'évaluation reste en interne et qu'il ne convient pas de se comparer, il est facile de concevoir que l'outil peut être différent d'une organisation à l'autre mais l'expérience nous enseigne que quelque soit le modèle utilisé EFQM, INK, CAF... un accompagnateur de processus interne ou externe mais expérimenté est nécessaire...**

**Nous allons maintenant plus particulièrement aborder la seconde étape qui est celle de l'Évaluation intercollégiale. Alors que l'autoévaluation restait simplement en interne, cette étape ci fait appel à des personnes externes à l'organisation. Toutefois, il doit rester très clair qu'il ne s'agit aucunement d'un contrôle contraignant mais toujours d'une évaluation afin de s'améliorer, même si cette amélioration passe par la comparaison et nécessite l'utilisation d'un livre de score.**

**Tout comme l'autoévaluation, l'évaluation intercollégiale est destinée à relever les points forts de l'organisation ainsi que les points à améliorer. Toutefois une dimension supplémentaire est ajoutée par le fait que l'évaluation est faite avec une équipe multidisciplinaire composée de collègues POLICIERS assesseurs EFQM venant d'autres unités et services. La priorité n'est pas le contrôle mais apprendre ensemble et les uns des autres. Un langage commun est ici indispensable pour que les zones puissent se comparer entre elles dans un but d'amélioration, ce langage commun c'est l'EFQM police belge et un livre de scores.**

**Cette étape sert aussi à préparer le prochain Plan zonal de sécurité, cette fois ci avec un apport externe et donc une plus grande richesse. Toutefois cette méthode a un coût parce qu'elle nécessite la formation des assesseurs. Effectivement, comparer nécessite une certaine objectivité qui ne peut être atteinte que si chacun des assesseurs a la même base pour percevoir les choses.**

**La troisième étape, la visite de conformité, fait suite à l'évaluation intercollégiale et se situe directement au cœur de la politique et de la stratégie policières c'est-à-dire que la comparaison ne se fait pas au niveau policier mais au niveau du conseil zonal de sécurité.**

**Cette visite de conformité a pour objectif d'examiner ce que sont devenues les remarques, les points à améliorer relevés suite aux évaluations internes et intercollégiale qui ont eu lieu précédemment. L'évaluation est alors centrée sur les priorités de politique policière et sur la dynamique d'amélioration.**

**L'échange et l'apprentissage se font ici entre les différents conseils de sécurité.**

**Effectivement cette visite est effectuée par des membres de conseils de sécurité externes au conseil visité, et par un expert non policier.**

**Externes au conseil de sécurité en question signifie d'un autre arrondissement en ce qui concerne le Procureur du Roi, d'une autre zone de police en ce qui concerne l'autorité administrative etc..**

**Ceci nécessite donc un réel dialogue entre les partenaires au sein des conseils de sécurité mais aussi entre les différents conseils de sécurité et au-delà.**

**Cette étape doit encore être développée pour toute la police intégrée d'un côté, et avec les partenaires au sein de la chaîne de sécurité d'autre côté.**

**Un SYSTÈME QUALITE qui permettra d'ÉCHANGER les expériences et d'apprendre les uns des autres et ce tant au niveau national qu'international. En effet c'est en apprenant sans cesse que les organisations de police pourront évoluer le mieux et entrer dans un cycle d'amélioration continue.**

**Il faut aussi garder à l'esprit que ce système dont l'objectif reste l'amélioration du service rendu avec pour finalité une société sûre et vivable, est destiné à soutenir les 3 fondements de notre texte de vision, et non seulement la gestion optimale!**

*Slide 9*

### **Conclusies**

**De visie op excellente politiezorg is geen revolutie maar een evolutie. Met EPZ hebben we de bestaande fundamente van het politiehuis nog verstevigd .**

**Ze vormen een leidraad voor iedereen van de geïntegreerde politie, maar in het bijzonder voor de leidinggevenden.**

**Als commissaris-generaal zie ik het als een bijzondere taak om te waken over de goede geïntegreerde werking van beide niveau's van de politiedienst.**

**In dat verband moet er nog meer gestructureerd overleg komen met de Vaste Commissie van de Lokale Politie . Hierbij kunnen dan toekomstige strategische en operationele beslissingen van het federale en lokale niveau dan getoetst worden naar mogelijke effecten op het andere niveau.**

**Het invoeren van EPZ in de politie is nu de opdracht. Daartoe zal EPZ ook expliciet worden ingeschreven in het eerste en tweede luik van het Nationaal Veiligheidsplan. Er zal een concreet implementatieplan worden opgesteld door de Algemene directie van de ondersteuning en het beheer. Een belangrijk luik hierin is opleiding. Het is b.v. noodzakelijk om het bestaande opleidingsaanbod te toetsen aan deze visietekst, niet enkele om bestaande opleidingen bij te sturen, maar ook om na te gaan welke nieuwe opleidingen nodig zijn. Ik denk hierbij b.v. een opleiding voor informatiegestuurde politiezorg. De Directie relaties met de lokale politie is verantwoordelijk voor het verder ontwikkelen van de concepten van EPZ.**

**Dames en heren, met EPZ hebben we alle troeven in huis om een nog betere dienstverlening te kunnen aanbieden aan de bevolking.**

**De visietekst is geen doel op zich! Het leveren van een excellente politiezorg door alle medewerkers van de Belgische geïntegreerde politie is dat wel. Ik reken hiervoor dan ook op U allen.**

**Maar wees gerust: geen revolutie, maar wel evolutie, verder bouwend op de reeds gelegde fundamente.**

**Niet opgelegd, maar ongebreideld en op eigen ritme, aangepast aan de interne en externe context van elk korps, eenheid of dienst.**

**Wij zullen het voorbeeld geven in de federale politie en U mag op ons rekenen voor de nodige ondersteuning.**

**Ik dank U.**