

MINISTÈRE DES FINANCES,
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES
ET MINISTÈRE DE LA JUSTICE

[C – 2001/03032]

**Mandat vacant de président
de la Commission bancaire et financière
Appel aux candidats**

Le mandat de président de la Commission bancaire et financière est à conférer.

La durée du mandat précité est de 6 ans et est renouvelable, conformément à l'article 37 alinéa 5, de l'arrêté royal n° 185 du 9 juillet 1935 sur le contrôle des banques et le régime des émissions des titres et valeurs et aux dispositions de l'arrêté royal du 14 octobre 1937 fixant une limite d'âge pour toute personne nommée par arrêté royal ou ministériel, dans les institutions, organismes ou sociétés par actions de la métropole ou de la colonie, institués par une loi ou par un arrêté royal, ou dans lesquels l'Etat ou la colonie sont représentés en vertu d'une loi, d'un arrêté royal, d'une concession, d'une convention ou de statuts.

Le règlement d'organisation de la Commission bancaire et financière du 27 janvier 1998, approuvé par l'arrêté royal du 12 février 1998, publié au *Moniteur belge* du 28 mars 1998, apporte des précisions quant aux fonctions dévolues au président de la Commission bancaire et financière.

Le régime des incompatibilités en vigueur pendant l'exercice à temps plein du mandat ou à la sortie de charge du président est visé à l'article 37, alinéas 3 et 6, de l'arrêté royal n° 185 du 9 juillet 1935 précité.

Le ou la candidat(e) répond idéalement au profil suivant :

- avoir une connaissance approfondie des matières afférentes aux compétences dévolues à la Commission bancaire et financière et de l'environnement institutionnel y afférent;
- disposer d'une expérience utile dans les matières susmentionnées;
- avoir de grandes qualités de management, de motivation et d'organisation;
- avoir une grande capacité de communication tant orale qu'écrite dans différentes langues appelées à être utilisées dans les domaines d'activités de la Commission bancaire et financière;
- être de nationalité belge.

Les candidats intéressés sont invités à faire parvenir leur candidature, par lettre recommandée à la poste, à M. le Ministre des Finances, rue de la Loi 12, à 1000 Bruxelles, dans un délai de dix jours ouvrables qui commence à courir le premier jour ouvrable qui suit la publication du présent avis au *Moniteur belge* (le cachet de la poste faisant foi).

La lettre de candidature doit mentionner la date, le nom, les prénoms et contenir le curriculum vitae complété, le cas échéant, par la liste des publications du ou de la candidat(e) portant sur les domaines d'activités de la Commission bancaire et financière.

Il sera accusé réception des candidatures.

Le Ministre des Finances,
D. REYNDERS

Le Ministre de la Justice,
M. VERWILGHEN

Le Ministre de l'Économie,
Ch. PICQUE

MINISTERIE VAN FINANCIËN,
MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN
EN MINISTERIE VAN JUSTITIE

[C – 2001/03032]

**Openstelling van het mandaat van voorzitter
van de Commissie voor het Bank- en Financieuzen
Oproep tot kandidaten**

Het mandaat van voorzitter van de Commissie voor het Bank- en Financieuzen is te begeben.

Het voornoemde mandaat duurt 6 jaar en is hernieuwbaar overeenkomstig artikel 37, 5e lid, van het koninklijk besluit nr. 185 van 9 juli 1935 op de bankcontrole en het uitgifteregime van titels en effecten en de bepalingen van het koninklijk besluit van 14 oktober 1937 houdende vaststelling van een leeftijdsgrens voor elke persoon, bij koninklijk of ministerieel besluit benoemd in de instellingen, organismen of actiëvennootschappen van het moederland of de kolonie, die bij wet of koninklijk besluit werden tot stand gebracht of opgericht, of waarin het Rijk of de kolonie, krachtens de wet, een concessie, een overeenkomst of statuten vertegenwoordigd is.

Het inrichtingsreglement van de Commissie voor het Bank- en Financieuzen van 27 januari 1998, goedgekeurd bij koninklijk besluit van 12 februari 1998, bekendgemaakt in het *Belgisch Staatsblad* van 28 maart 1998 bepaalt de aan de voorzitter van de Commissie voor het Bank- en Financieuzen toevertrouwde functies nader.

Het onverenigbaarheidsregime dat van toepassing is tijdens het voltijdse mandaat of wanneer de voorzitter zijn ambt neerlegt, wordt geregeld in artikel 37, 3e en 6e leden van het voornoemde koninklijk besluit nr. 185 van 9 juli 1935.

Idealiter beantwoordt de kandidaat(date) aan de volgende eigenschappen :

- een diepgaande kennis hebben van de materies die tot de bevoegdheid van de Commissie voor het Bank- en Financieuzen behoren alsook van de eraan behorende institutionele omgeving;
- een nuttige ervaring hebben in voormelde materies;
- uitstekende kwaliteiten hebben op het vlak van management, motivatie en organisatie;
- een uitstekend, zowel schriftelijk als mondeling, communicatievermogen in verschillende talen die gebruikt worden bij de activiteiten van de Commissie voor het Bank- en Financieuzen;
- de Belgische nationaliteit hebben.

De belangstellende kandidaten worden verzocht hun kandidaatstelling per ter post aangetekende brief te richten aan de heer Minister van Financiën, Wetstraat 12, te 1000 Brussel, binnen een termijn van tien werkdagen die ingaat op de eerste werkdag volgend op de publicatie van dit besluit in het *Belgisch Staatsblad* (poststempel geldt als bewijs).

De sollicitatiebrief moet de datum, de naam, de voornamen en een curriculum vitae bevatten, desgevallend aangevuld met de lijst van publicaties van de kandidaat(date) die betrekking hebben tot de bedrijvigheidsfeer van de Commissie voor het Bank- en Financieuzen.

Ontvangst van de kandidaatstellingen zal worden gemeld.

De Minister van Financiën,
D. REYNDERS

De Minister van Justitie,
M. VERWILGHEN

De Minister van Economie,
Ch. PICQUE

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

[C – 2001/00052]

**22 DECEMBRE 2000. — Circulaire ministérielle ZPZ 12
relatif au cadre de référence et de travail des zones de police**

A Madame et Messieurs les Gouverneurs de province,

Pour information :

Aux membres du team d'appui provincial,

A Mesdames et Messieurs les Commissaires d'arrondissement,

A Mesdames et Messieurs les Bourgmestres

MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN

[C – 2001/00052]

**22 DECEMBER 2000. — Ministeriële Omzendbrief ZPZ 12
betreffende het algemeen raam- en werkingskader
van de politiezones**

Aan Mevrouw en de Heren Provinciegouverneurs,

Ter informatie :

Aan de leden van de Provinciale ondersteuningsteam

Aan de dames en heren Arrondissementscommissarissen,

Aan de dames en heren burgemeesters

Madame Gouverneur,

Monsieur le Gouverneur

1. Généralités

Dans la circulaire ZP1 du 10 avril 2000, j'ai indiqué que le Team Fédéral de Suivi et de Soutien (Team FSS) était entre autres chargé de dessiner un cadre général de référence et de travail pour la mise en place phasée de la police locale. Comme première étape, le Team FSS s'est concentré sur la détermination d'un cadre général de référence et de travail pour les zones de police pilotes ZPP. A la demande du Team FSS, le projet de celui-ci a d'abord été soumis aux ZPP pour avis. Cette circulaire tient compte, là où c'est possible, des avis et considérations recueillis. En outre, les premières leçons, tirées des expériences des ZPP, ont été assimilées dans cette version définitive.

Le but de cette circulaire est donc de donner une orientation générale au fonctionnement de toutes les futures zones de police, fondée sur une approche pragmatique optimale. En effet, il convient d'éviter qu'un formalisme exagéré ne freine l'évolution de l'intégration, surtout s'il porte sur des éléments secondaires. Toutefois, le besoin de dessiner les cadres dans lesquels la liberté locale peut s'exprimer existe tout autant. C'est pourquoi une série de principes directeurs ont été établis.

Toutefois, il doit être clair dès le départ, que le cadre de travail décrit ci-après représente une donnée évolutive qui sera précisée du point de vue de la forme et du contenu lors du développement ultérieur de la police intégrée, structurée à deux niveaux. Le futur remplissage du cadre de référence et de travail est une combinaison de deux courants d'information :

- Du niveau fédéral vers le niveau local (courant d'information vers le bas) : les activités des groupes de travail techniques sont, après présentation au comité d'accompagnement et décision des autorités compétentes, traduites en dispositions légales ou réglementaires qui, selon le cas, sont contraignantes (par exemple tout ce qui concerne l'art. 191 LPI concernant la gestion de l'information) ou directrices (par exemple sur base de l'art. 4 LPI concernant les compétences des deux ministres relatives à la coordination de la politique générale de police) pour la police locale.

- Du niveau local au niveau fédéral (courant d'information vers le haut) : au fur et à mesure de l'évolution des ZPP, les expériences positives et négatives, les leçons tirées ainsi que les problèmes non résolus au niveau local seront transmis au niveau fédéral (via les Teams de Soutien Provinciaux (TeamSP) et le team FSS/team d'appui). Ce courant d'information peut, à son tour, constituer un apport important pour les groupes de travail techniques. Il va de soi que ce courant d'information vers le haut, après exploitation au niveau fédéral, est à nouveau mis à la disposition du niveau local, notamment par la rédaction du vade-mecum que pourront consulter les différents acteurs concernés. Le vade-mecum constituera ainsi un manuel pratique qui fera l'objet d'une adaptation chronologique et continue par rapport aux expériences acquises et aux décisions prises.

En ce qui concerne l'étalement ultérieure de la mise en place de la police locale, je renvoie à la circulaire ZPZ9 du 7 novembre 2000 (*Moniteur belge* 25 novembre 2000).

2. Attention tant pour le 'projet' (le 'quoi') que pour la 'réalisation' (le 'comment')

Lors de chaque réorganisation ou changement d'organisation, l'accent est souvent mis, parfois inconsciemment, sur la stratégie, les structures, les systèmes, etc. C'est ce que nous pouvons considérer comme les éléments "concrets", tangibles d'une organisation et tous ces éléments se rapportent au contenu du changement, au 'quoi' du changement. La voie du changement prend donc tous les aspects d'un exercice rationnel effectué par les experts et gestionnaires techniques.

Néanmoins, toute organisation - a fortiori une organisation policière - se compose avant tout de personnes. C'est pour cette raison que nous devons tout autant mettre l'accent sur les facteurs plus "abstraits" tels que les valeurs, la culture, la connaissance et les aptitudes, les attitudes, etc. En plus il faut trouver une solution au problème suivant : dans la situation transitoire les anciennes structures existent encore, alors qu'il faut en établir de nouvelles. Ceci est possible à condition de créer une structure transitoire et d'établir un timing pour les activités concernant cette transition. Tout cela a trait au processus de changement, au 'comment' du changement

Il convient dès lors de privilégier une approche mettant sur le même pied le contenu (le "quoi", par la suite et dans le check-list nous parlerons du 'projet') et le processus de changement (le "comment", par la suite et dans le check-list nous parlerons de la 'réalisation').

Mevrouw de Gouverneur,

Mijnheer de Gouverneur,

1. Algemeen

In de PZ1 van 10 april 2000 heb ik aangekondigd dat het federaal opvolgings- en ondersteuningsteam (FOOT) onder meer belast werd met het uittekenen van een algemeen werkschema voor de gefaseerde in plaatsstelling van de lokale politie. Als eerste stap heeft het FOOT zich geconcentreerd op het bepalen van het algemeen raam- en werkingskader voor de pilootpolitiezones (PPZ). Het ontwerp ervan werd, op vraag van het FOOT, eerst voor advies aan de PPZ voorgelegd. Deze omzendbrief houdt, waar mogelijk, rekening met de ingewonnen adviezen en beschouwingen. Daarenboven werden de eerste lessen die reeds getrokken konden worden uit de ervaringen van de PPZ in deze definitieve versie verwerkt.

Het doel van deze omzendbrief is een algemene oriëntering te geven aan de werking van alle toekomstige politiezones, gestoeld op een maximaal pragmatische houding. Er moet immers worden voorkomen dat de vordering van de integratie wordt gehinderd door overdreven formalisme, in het bijzonder wanneer het om niet-essentiële elementen gaat. Toch is er evenzeer behoefte aan het uittekenen van de kaders waarbinnen de lokale vrijheid zich kan bewegen en vandaar dat een reeks leidende principes worden vooropgesteld.

Het moet echter van bij de aanvang duidelijk zijn dat het hierna beschreven raam- en werkingskader een evoluerend gegeven is, dat een steeds preciezere vorm en inhoud zal krijgen door de verdere uitwerking van de geïntegreerde politie gestructureerd op twee niveaus. De verdere invulling van het raam- en werkingskader is een combinatie van twee informatiestromen :

- Van het federale niveau naar het lokale (de neerwaartse informatiestroom) : de werkzaamheden van de technische werkgroepen worden, na voorlegging aan het begeleidingscomité, en beslissing door de bevoegde overheden, vertaald in wettelijke of reglementaire beschikkingen die, naar gelang van het geval, dwingend (b.v. alles wat betrekking heeft op art. 191 WGP omtrent het informatiebeheer) of sturend (b.v. op basis van art. 4 WGP omtrent de bevoegdheden van beide ministers om het algemeen politiebeleid te coördineren) zijn voor de lokale politie.

- Van het lokale niveau naar het federale (de opwaartse informatiestroom) : naarmate de PPZ vorderen, zullen de goede en slechte ervaringen, de getrokken lessen, en de problemen die niet lokaal opgelost konden worden, naar het federale niveau doorstromen (via de provinciale ondersteuningsteams (POT) en via het FOOT/steunteam). Die informatiestroom kan op zijn beurt een belangrijke inbreng vormen voor de technische werkgroepen. Het spreekt voor zich dat deze opwaartse stroom, na exploitatie op het federale niveau, weer ter beschikking van het lokale niveau wordt gesteld, onder meer via het op te stellen vademecum dat aan de betrokken actoren ter beschikking zal worden gesteld. Op die manier kan het vademecum een praktische handleiding worden die chronologisch en continu aangepast zal worden aan de opgedane ervaring en aan de genomen beslissingen.

Voor de verdere fasering van de in plaatsstelling van de lokale politie verwijs ik u naar mijn Omzendbrief ZPZ 9 van 7 november 2000.

2. Aandacht voor zowel de "blauwdruk" (het "wat") als de "rood-druk" (het "hoe")

Bij elke reorganisatie of organisatieverandering gaat meestal, soms op een onbewuste wijze, de meeste aandacht naar de strategie, structuren, systemen, enz. Dit kan men als de "harde", tastbare elementen van een organisatie beschouwen en al deze elementen hebben betrekking op de inhoud van de verandering, op het "wat" van de verandering. Het veranderingstraject heeft dan veel weg van een rationele oefening die door technische experts en managers gerealiseerd wordt.

Maar elke organisatie - zeker een politieorganisatie - bestaat in de eerste plaats uit mensen, en daarom moet minstens evenveel aandacht gaan naar "zachte" factoren als waarden, cultuur, kennis en vaardigheden, attitudes, enz. Daarenboven moet men een oplossing vinden voor het feit dat men in een overgangssituatie zit waarin de oude structuren nog bestaan en men toch de nieuwe in plaats moet stellen. Dit kan door een overgangsstructuur te creëren en door de vele activiteiten die verband houden met de overgang op een tijdsplan te plannen. Dit alles heeft betrekking op het proces van de verandering, op het "hoe" van de verandering.

De voorkeur moet dus uitgaan naar een benadering waarbij een gelijke aandacht wordt geschonken aan de inhoud van de verandering (het "wat", hierna en in de checklist ook de "blauwdruk" genoemd) en aan het proces van de verandering (het "hoe", hierna en in de checklist ook de "rooddruk" genoemd).

3. Le 'projet' ou le quoi

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).

La première approche a pour avantage majeur la dynamique d'amélioration, source d'inspiration, qui en émane mais, d'un autre côté, elle nécessite un grand investissement en temps. La deuxième approche, par contre, constitue un processus d'apprentissage à court terme et contient une grande force de persuasion par les résultats concrets qu'elle engendre. L'inconvénient de cette approche est que l'on risque de perdre de vue la situation (meilleure) vers laquelle on tend. Les deux approches ainsi décortiquées, on constate qu'elles comportent chacune des avantages et des inconvénients. C'est pourquoi, il convient d'opter pour une combinaison des deux approches, telle que décrite ci-après.

Cette circulaire donne seulement les grands principes. Ceux qui désirent de plus amples informations peuvent consulter l'annexe 2 'check-list'. Ce document est à considérer comme un appui pour les responsables locaux. Ceci explique notre choix délibéré de ne pas avoir opté pour un concept spécifique et de proposer parfois plusieurs options.

3.1 L'approche axée sur une vision à long terme

A titre préliminaire, je soulignerais que cette approche n'est pas (ou n'était pas) spécifique aux ZPP. Au contraire, il est tout indiqué que les autres zones entament dès à présent la préparation de la future image du fonctionnement "idéale" de la police locale. Ceci vaut surtout pour les zones qui font partie de la deuxième phase. Sans préjudice de l'autonomie locale de chaque zone et dans le respect de leur spécificité, il convient malgré tout de rappeler les principes directeurs de la réforme des polices et des fonctions de police de base au niveau local.

3.1.1. Généralités

La vision à long terme est principalement destinée à mettre l'accent sur la détermination de la situation "idéale" concernant le contenu des fonctions de police de base au niveau local (le "quoi"). Il s'agit donc d'un processus de détermination de la politique policière, sur la base d'un examen, d'un scanning et d'une analyse approfondie de l'environnement (de travail) de la police locale, ce qui est nécessaire à la sécurité et aux services concrets à la population. Cette situation souhaitée, souvent concrétisée dans une vision, une mission, des valeurs et des objectifs, doit ensuite être rendue opérationnelle par des tâches (principales), des structures, des principes de fonctionnement, etc. concrets. La confrontation de la situation souhaitée avec la situation actuelle met en lumière le fossé à combler et permet de déterminer les leviers du changement (comment évoluer de la situation actuelle vers cette situation idéale ?).

Je souhaite attirer l'attention sur un problème qui surgit régulièrement quand on opte pour l'approche axée sur la vision. Presque toujours, une telle approche conduit à une situation idéale qui en ce qui concerne l'effectif en personnel dépasse largement l'effectif actuel et dont on peut admettre que même à court terme elle ne peut pas être réalisée. Ceci représente un effet secondaire non désiré auquel il faut prêter attention. Premièrement, il est irréaliste de raisonner avec de telles illusions. Deuxièmement, et ceci est beaucoup plus sérieux, cela crée un sentiment d'impuissance au sein du corps de police parce que tout le monde part du principe que l'on peut difficilement obtenir des résultats vu le grand manque actuel d'effectifs. La leçon à tirer est la suivante : on peut et on doit définir la situation souhaitée, mais immédiatement après il faut continuer à travailler de manière pragmatique, sur base d'une situation réaliste à court terme. De cette façon l'intégration à court terme est donc une sorte d'organisation transitoire vers une vision 'idéale' du futur.

3. De blauwdruk of het wat

Sterk veralgemenend, heeft men bij een veranderingstraject van deze aard en omvang de keuze tussen twee mogelijkheden qua aanpak :

- Een visiegedreven benadering gericht op de langere termijn, gekenmerkt door de aandacht voor organisatieontwikkeling en -vernieuwing (als het ware terugredeneren van de gewenste "ideale" toestand naar de huidige);

- Een pragmatische benadering gericht op de kortere termijn, waarbij de aandacht vooral gaat naar snelle, (voor de bevolking) zichtbare resultaten door het stap voor stap oplossen van de bestaande hinderpalen voor een geïntegreerde werking (vertrekken van de huidige toestand en, met het gewenste - korte termijn - toekomstbeeld voor ogen, werken naar die toekomst).

De eerste aanpak heeft als grootste voordeel de inspirerende verbeterdynamiek die ervan uitgaat, maar vergt veel tijd. De tweede aanpak heeft als voornaamste voordelen het korte termijn leerproces en de overtuigingskracht die uitgaat van concrete resultaten, maar houdt het risico in dat men de gewenste (verbeterde) toestand uit het oog verliest. Zo gesteld, lijken beide benaderingen de nadelen van de andere te compenseren. De voorkeur moet dus uitgaan naar een combinatie van beide benaderingen, zoals hierna beschreven.

In deze omzendbrief worden enkel de grote principes weergegeven. Wie behoefte heeft aan meer gedetailleerde informatie kan die in de bijlage 2 "checklist" vinden. Dat document werd opgevat als een steun voor de lokale verantwoordelijken en daarom werd bewust niet voor één bepaald concept gekozen, maar werden soms meerdere keuzemogelijkheden aangeboden.

3.1. De lange termijn visiegedreven aanpak

Voorafgaand wil ik benadrukken dat deze aanpak niet specifiek is (of was) voor de PPZ. Integendeel, het is sterk aangewezen dat de andere zones nu reeds werk maken van het voorbereiden van het toekomstbeeld van de "ideale" werking van de lokale politie, zeker zij die deel uitmaken van de tweede fase. Zonder afbreuk te willen doen aan de lokale autonomie van elke zone en met het volle respect voor de specificiteit ervan, is het toch passend de leidende principes van deze politiehervorming en van de lokale politiezorg in herinnering te brengen.

3.1.1. Algemeen

De lange termijn visiegedreven aanpak wil in de eerste plaats aandacht schenken aan het bepalen van de "ideale" toestand inzake de inhoud van de gewenste lokale politiezorg (het "wat"). Het gaat dus om een beleidsproces dat op basis van een doorgedreven verkenning, scanning en analyse van de externe (werk) omgeving van de lokale politie bepaalt wat nodig is aan zorg voor veiligheid en aan concrete dienstverlening aan de bevolking. Die gewenste toestand, dikwijls geconcretiseerd in een visie, een missie, waarden en doelen moet daarna worden geoperationaliseerd in concrete (kern) opdrachten, structuren, werkingsprincipes, enz. De confrontatie van de gewenste toestand met de huidige, maakt de te dichten kloof zichtbaar, waarna de veranderingshelptoppen bepaald moeten worden (hoe evolueren we van het huidige naar het gewenste?).

Ik wens bijzondere aandacht te vragen voor een probleem dat geregeld opduikt als men voor de visiegedreven aanpak kiest. Vrijwel steeds leidt dergelijke aanpak tot het schetsen van een ideale situatie die qua personeelsbezetting ruim de huidige bezetting overstijgt en waarvan men mag aannemen dat ze ook op korte termijn niet kan worden bereikt. Dit is een ongewenst neveneffect waaraan men aandacht moet besteden. Ten eerste, is het onrealistisch van met dergelijke "wensdromen" te redeneren. Ten tweede, en dit is veel ernstiger, creëert dit een gevoel van machteloosheid binnen het politiekorps omdat iedereen ervan uitgaat dat er nauwelijks resultaten kunnen worden geboekt "nu men zo sterk onderbemenst is". De te trekken les is dat men wel de gewenste situatie mag en moet definiëren, maar dat men onmiddellijk daarna op een pragmatische manier voort moet werken op basis van de op korte termijn realistische situatie. Zo beschouwd, wordt de integratie op korte termijn dus een soort overgangsorganisatie op weg naar het gewenste "ideale" toekomstbeeld.

Permettez-moi d'insister sur la préparation des trois premières phases de ce processus de politique (examen des problèmes, scanning, analyse des problèmes) sous l'autorité d'un groupe pilote (à créer et qui s'inspire des tâches futures du conseil de sécurité zonal) afin de procéder à la phase de détermination de la politique, une fois que les acteurs compétents de la police locale (conseil de sécurité zonal, collège de police, conseil de police, chef de zone) seront mis en place. A cet effet, le vade-mecum prochainement diffusé par le groupe de travail 2 (plans de sécurité) constituera un fil conducteur non négligeable. En outre, le vade-mecum vient compléter la vision sur le contenu des services que devra prêter la future police de base en Belgique. La préparation de la formation du personnel de la zone représente un autre aspect important de cette approche à long terme.

J'insiste pour qu'une attention suffisante soit également accordée à l'aspect "comment" de cette approche, ce qui s'inscrit dans un plaidoyer pour un processus de changement culturel à long terme afin de poursuivre le développement de la police en un service de police orienté vers la communauté.

3.1.2. Normes de fonctionnement

En ce qui concerne le paragraphe relatif à l'approche vision à long terme, où je renvoie aux principes des futures fonctions de police (locale), je souhaiterais appliquer ces derniers au cadre de référence et de travail de la future police locale, en mentionnant toutefois qu'il ne s'agit aucunement d'un carcan contraignant mais d'un certain nombre de normes "good practice" pouvant servir d'indication (liste non-exhaustive). Quand des pourcentages sont mentionnés, nous n'entendons pas seulement la quantité de personnel, mais bien la capacité des hommes/heures. Dans le cadre de la polyvalence (nuancée), qui est une partie essentielle de la fonction de police orientée vers la communauté, le fait d'exprimer les normes en nombre d'employés pourrait donner l'impression qu'il doit s'agir de tâches ou de fonctions exclusives.

- Dans la structuration du corps, il faut veiller à ce que la proportion entre le personnel policier qui est chargé des tâches de service intérieur et des tâches de service extérieur, ne dépasse pas la proportion 30-70.

- Le pourcentage du personnel de police ne participant pas aux tâches opérationnelles-d'exécution (en raison de leur fonction de direction, de coordination, d'appui ou d'administration des opérations) n'excède pas les 10 % de l'effectif. Il va de soi que du personnel non-policier pourrait également être affecté à ce type de tâche.

- Le pourcentage du personnel de police affecté aux missions de recherches locales se situe entre les 10 % et les 15 %.

- La capacité consacrée au suivi des appels ne s'élève pas à plus de 25 %, jusqu'à 30 % au maximum. Cet objectif ne pourra probablement pas être réalisé par les plus petites zones. Cependant, il faut garder en tête que la pratique actuelle, où ce type d'activité atteint même 60 % de la capacité, va totalement à l'encontre des principes de la fonction de police orientée vers la communauté.

- Il faut viser une capacité spécifique, orientée vers des activités et des projets axées sur des phénomènes (en mettant l'accent sur la prévention et le travail proactif) de 10 %.

- Il faut viser une polyvalence du personnel policier conformément au principe de despécialisation. Il va de soi qu'il faut voir la balance entre polyvalence et spécialisation (qui sont des dimensions organisationnelles internes) à la lumière de la légitimité, de l'efficacité, de la qualité, de la flexibilité et de l'efficacité du service (qui sont des dimensions externes). La polyvalence et la spécialisation ne sont donc pas des objectifs en soi, mais doivent être interprétées à la lumière des aspects cités ci-dessus. Elles sont donc liées aux objectifs de l'organisation et sont des moyens pour réaliser ces buts.

La polyvalence et la spécialisation ne doivent pas sans plus être mises sur le même plan que la structuration de la zone de police dans les divisions ou blocs. Ce dernier concerne plutôt la nécessité de contrôler le fonctionnement de l'organisation et la coordination au sein de l'organisation. Au sein des divisions ou blocs, on peut à chaque fois encore opter pour la polyvalence ou la spécialisation.

Polyvalence et spécialisation sont liées à l'accent et à la priorité qu'on veut donner à une fonction spécifique. Le travail de quartier par exemple, qui doit être une priorité absolue de la police locale, au sein de la fonction de police orientée vers la communauté, peut être menacé à cause de (trop de) la polyvalence, si les agents de quartier sont trop souvent retirés de leur tâche principale. Ceci est loin d'être le cas pour ce qui est de l'intervention, par exemple là où la polyvalence nécessaire peut être nuancée en impliquant les membres, pendant leur temps disponible, dans des projets de sécurité.

Ik pleit ervoor dat o.l.v. een (op te richten) stuurgroep (die zich inspireert op de toekomstige opdrachten van de zonale veiligheidsraad) de eerste drie fasen van dat beleidsproces worden voorbereid (de probleemverkenning, de scanning, de probleemanalyse) zodat, eenmaal de bevoegde actoren van de lokale politie (zonale veiligheidsraad, politiecollege, politieraad, zonechef) in plaats zijn gesteld, de fase van de beleidsbepaling kan plaatsvinden. Het vademecum dat werkgroep 2 (veiligheidsplannen) binnenkort zal verspreiden, moet daarbij een belangrijke leidraad zijn. Dat document geeft tevens een nadere invulling van de inhoudelijke visie op de gewenste toekomstige politiezorg in België. Een ander belangrijk aspect van deze langere termijn aanpak is de voorbereiding van de personeelsformatie van de zone.

Ik benadruk nogmaals dat ook voldoende aandacht moet gaan naar het "hoe" van deze aanpak. Dit pleit voor een lange termijn cultuurveranderingsproces om de politie verder te ontwikkelen tot een gemeenschapsgerichte politiedienst.

3.1.2. Functioneringsnormen

Verwijzend naar de paragraaf over de visiegedreven aanpak waar ik refereerde aan de principes van de toekomstige (lokale) politiezorg, wil ik hier een aantal van deze principes toepassen op het raam- en werkkader van de te creëren lokale politie. Het moet echter duidelijk zijn dat hiermee geen dwingend keurslijf wordt opgelegd, doch dat een aantal "good practice"-normen als indicatie kunnen worden vooropgesteld (niet exhaustieve lijst). Wanneer ik percentages vermeld, wordt niet enkel het aantal personeelsleden bedoeld, maar wel de capaciteit aan uren. In het raam van de (geuanceerde) polyvalentie, die een wezenlijk deel is van de gemeenschapsgerichte politiezorg, zou het uitdrukken van normen in personeelsaantal de indruk kunnen wekken dat het om exclusieve taken of functies moet gaan.

- In de structurering van het korps moet ernaar worden gestreefd dat de verhouding van het politiepersoneel dat belast is met enerzijds taken van binnendienst en anderzijds taken van buitendienst de verhouding 30-70 niet overschrijdt.

- Het percentage politiepersoneel dat niet deelneemt aan operationeel-uitvoerende taken (omwille van hun leidinggevende, coördinerende, ondersteunende of operationeel-administratieve inzet) overschrijdt 10 % van de sterkte niet. Het spreekt voor zich dat daarnaast niet-politiemensen voor dergelijke taken kunnen worden ingezet.

- Het percentage politiepersoneel dat voor lokale rechetaken wordt ingezet, bedraagt in principe tussen de 10 % en de 15 %.

- De capaciteit besteed aan oproepafhandeling in het algemeen bedraagt liefst niet meer dan 25 %, tot een maximum van 30 %. Voor de kleinste zones zal dit streefcijfer wellicht niet haalbaar zijn. Toch moet men voor ogen houden dat de huidige praktijk waar dit type activiteit tot zelfs 60 % van de capaciteit bedraagt, volledig indruist tegen de principes van de gemeenschapsgerichte politiezorg.

- Er moet worden gestreefd naar een specifieke capaciteit georiënteerd naar fenomeengerichte activiteiten en projecten (met de klemtoon op preventie en proactief werken) van 10 %.

- Er moet worden gestreefd naar polyvalentie van het politiepersoneel conform het principe van de despécialisation. Het spreekt voor zich dat de balans tussen polyvalentie en specialisatie (wat interorganisatorische dimensies zijn) gezien moet worden in het licht van de legitimiteit, effectiviteit, kwaliteit, flexibiliteit en efficiëntie van de dienstverlening (wat externe dimensies zijn). Polyvalentie of specialisatie zijn dus zeker geen doelen op zich, maar moeten in het licht van de hiervoor vermelde aspecten worden begrepen. Ze zijn dus gerelateerd aan de doelstellingen van de organisatie en zijn middelen om die doelen te realiseren.

Polyvalentie en specialisatie mogen ook niet zonder meer gelijk worden gesteld met het structureren van de politiezone in 'afdelingen' of 'zulen'. Dit laatste heeft meer te maken van de beheersbaarheid van de organisatie en de coördinatie binnen de organisatie. Binnen afdelingen of zulen kan telkens nog worden geopteerd voor polyvalentie of specialisatie.

Polyvalentie en specialisatie houden ook verband met de klemtoon of prioriteit die men aan een welbepaalde functie wil geven. De wijkwerking b.v., die een absolute prioriteit van de lokale politie moet zijn binnen de gemeenschapsgerichte politiezorg, kan door (te veel) polyvalentie worden bedreigd indien dat ertoe zou leiden dat de wijkagenten te frequent van hun kerntaak worden weggetrokken. Dit lijkt geenszins het geval voor interventie b.v. waar men de noodzakelijke polyvalentie wel kan nuanceren door de leden in hun beschikbare tijd bij veiligheidsprojecten te betrekken.

- Vu les tensions et les confusions qui peuvent être engendrées par cette discussion, nous ajoutons en annexe 1b un tableau récapitulatif qui peut être indicatif à ce propos. Il est évident qu'il doit être interprété en fonction de la spécificité, et surtout de l'ampleur (c'est-à-dire l'effectif) de la zone. Le tableau en annexe 1b s'adresse donc en premier lieu aux petites et moyennes zones.

Dans les grands corps, ce principe peut être appliqué en privilégiant une conception du travail de quartier qui soit aussi large que possible, conformément au concept néerlandais 'fonction de police liée à une entité géographique' (qui consiste à combiner les tâches classiques du travail de quartier avec des interventions qu'on peut reporter, des petites enquêtes, des projets de quartier limités,...).

- En se basant sur le principe de déconcentration (employé ici au sens de répartition géographique, comme au point 2.2 du vade-mecum plans de sécurité), l'organisation doit être développée au maximum selon le principe du travail directement orienté vers la population, en particulier le travail de quartier, avec pour exception - de poids - le travail concentré en raison du besoin de spécialisation (par exemple les missions de recherche) et en raison des avantages 'économiques' de l'échelle (par exemple le traitement des affaires urgentes).

3.2 L'approche pragmatique à court terme axée sur l'intégration

L'objectif d'une telle approche est de convertir à court terme le fonctionnement coordonné actuel en un fonctionnement intégré au maximum. En l'espèce également, il convient de rechercher l'équilibre entre l'importance que l'on accorde au "quoi" et au "comment", entre les éléments "concrets" et "abstraits" de l'intégration.

3.2.1. Généralités

Plus encore que pour l'approche axée sur la vision (accordant par définition la priorité à l'environnement (de travail) de la police), l'approche pragmatique risque de se concentrer totalement sur l'intérieur de l'organisation, chacun s'occupant de ses positions, intérêts, souhaits, etc. C'est pourquoi je tiens à souligner que, dans le cadre des dites 'fonctionnalités', il convient de commencer à formuler à court terme un nombre défini d'objectifs externes, mesurables et concrets (ex. développement en trois mois du travail de quartier pour arriver à un doublement de la présence physique dans les quartiers, à une amélioration de l'accessibilité à concurrence de 20 %...). Dès que l'on aura déterminé ce que l'on veut atteindre en externe, il faudra le rendre opérationnel en interne au moyen d'initiatives d'intégration dans les 'fonctionnalités' (cf. ci-après le point 5 : Le cadre général de référence et de travail). Au cours de ce processus "d'opérationnalisation" (transcription d'objectifs externes à court terme en structures, systèmes, plans et activités), des décisions doivent être prises à des moments divers. Il importe que ce processus décisionnel ne se passe pas de manière ponctuelle, mais en tenant compte de l'image du futur souhaité dans l'approche axée sur la vision à long terme. Il s'agit là d'une nouvelle illustration de la nécessité d'un développement en parallèle des deux approches.

3.2.2. Principes directeurs

À cet égard, il conviendrait de tenir compte des principes suivants :

- Accent mis sur la "rapidité", c.-à-d. la facilité de réalisation de résultats visibles (tant pour la population que pour les services de police). Cet objectif est réalisable par la sélection dans l'inventaire des initiatives de coopération existantes (ou de fonctionnement coordonné), d'initiatives porteuses d'un potentiel de développement important, qui contribueront à la réalisation d'objectifs externes. Deux critères à ce propos peuvent déterminer que les investissements en infrastructure, en matériel ou en formation ne sont pas ou presque pas nécessaires et qu'un service de ce type a déjà été exécuté par les deux services de la même manière (par exemple l'accueil).

Dans cet ordre d'idées, j'insiste sur le fait qu'en mettant l'accent sur des résultats 'rapides' on crée des tensions par rapport au besoin de prêter également attention à l'aspect 'abstrait'. Cet équilibre indispensable est fragile.

- Evolution de domaines simples d'intégration vers des domaines plus complexes. Il est apparemment évident qu'un travail intégré dans le cadre des services d'ordre répressifs ou des opérations judiciaires risquées nécessitent une préparation plus approfondie qu'un accueil commun. Ce développement progressif doit également être vu à la lumière de facteurs critiques de succès préalables, tels que des formations conjoints. Le critère 'risque' quant à l'exécution du service' semble être l'élément d'appréciation le plus indiqué. Ainsi il semble évident qu'une exécution intégrée de la gestion de foules importantes (par exemple : manifestations, matchs de football à risque) requiert une préparation plus approfondie que les patrouilles pédestres le jour du marché.

- Gelet op het feit dat deze discussie voor spanning en verwarring zorgt, voeg ik als bijlage 1b een overzichtstabel die ter zake richtinggevend kan zijn. Het moet duidelijk zijn dat ze moet worden geïnterpreteerd afhankelijk van de specificiteit, en vooral van de grootte (in de zin van getalsterkte) van de zone. De tabel als bijlage 1b richt zich dus in eerste plaats naar de kleine en middelgrote zones.

In de grote korpsen kan dit principe worden toegepast door voorrang te geven aan de zo breed mogelijk opgevatte wijkwerking, conform het concept "gebieds-gebonden politiezorg" (waarbij de klassieke taken van de wijkwerking gecombineerd worden met in de tijd uitstelbare interventies, kleine rechetaken, beperkte wijkprojecten,...).

- Gebaseerd op het principe van de deconcentratie (hier gebruikt in de zin van geografische verspreiding, zoals in punt 2.2 van het vademecum veiligheidsplannen), moet de organisatie maximaal worden opgebouwd met als regel de rechtstreeks bevolgingsgerichte werking, in het bijzonder de wijkwerking en als - noodzakelijke - uitzondering de geconcentreerde werking vanwege de nood aan specialisatie (b.v. de rechetwerking) en vanwege de "economische" voordelen van de schaalgrootte (b.v. de afhandeling van dringende oproepen).

3.2. De korte termijn integratiegerichte pragmatische aanpak

Deze aanpak wil op korte termijn de huidige gecoördineerde werking ombuigen naar een maximaal geïntegreerde werking. Ook hier moet het evenwicht worden gezocht tussen de aandacht voor het "wat" en het "hoe", tussen de "harde" en de "zachte" elementen van de integratie.

3.2.1. Algemeen

Meer nog dan bij de visiegedreven aanpak (die per definitie veel aandacht heeft voor de (werk) omgeving van de politie), dreigt in de pragmatische aanpak de blik volledig naar binnen de organisatie getrokken te worden, omdat iedereen bezig is met zijn eigen positie, belangen, wensen, enz. Vandaar dat ik beklemtoon dat ook in deze aanpak gestart moet worden met het formuleren van een aantal concrete en meetbare externe korte termijn objectieven in het raam van de zogeheten "functionaliteiten" (b.v. de wijkwerking in drie maanden uitbouwen naar een verdubbeling van de fysieke aanwezigheid in de wijken, de bereikbaarheid met 20 % opdrijven, ...). Eenmaal men bepaald heeft wat men extern wil bereiken, moet dit intern geoperationaliseerd worden door middel van integratie-initiatieven in de "functionaliteiten" (zie ook verder bij het punt 5. Het eigenlijke raam- en werkingskader). Bij dit proces van operationaliseren (het omzetten van externe korte termijn objectieven in structuren, systemen, plannen en activiteiten) komen meerdere beslismomenten voor. Het is zeer belangrijk om dit beslissingsproces niet punctueel, maar rekening houdend met het gewenste toekomstbeeld van de visiegedreven aanpak, te laten gebeuren. Dit illustreert nogmaals de noodzaak om beide aanpakken parallel te ontwikkelen

3.2.2. Leidende principes

Volgende principes worden hierbij best in acht genomen :

- De klemtoon leggen op "snelle", d.i. gemakkelijk realiseerbare (voor de bevolking én de politiediensten) zichtbare resultaten. Dit kan bij voorbeeld door uit de inventaris van de reeds bestaande samenwerkingsinitiatieven (of gecoördineerde werking) die initiatieven te selecteren die een groot groeipotentieel hebben én die tot de realisatie van de externe objectieven zullen bijdragen. Twee criteria ter zake zijn het feit dat er geen of weinig investeringen in infrastructuur, materiaal of opleiding nodig zijn én het feit dat een type dienst ook in het verleden reeds door beide diensten op dezelfde manier werd uitgevoerd (b.v. onthaal).

In dit verband wil ik ook uw aandacht vragen voor het feit dat de klemtoon op "snelle" resultaten extra spanning creëert ten opzichte van de nood om ook aan de "zachte" kant aandacht te besteden. Dit noodzakelijke evenwicht is fragiel.

- Evoluieren van de meer eenvoudige naar de moeilijker domeinen van integratie. Het lijkt vanzelfsprekend dat geïntegreerd werken in het raam van repressieve ordediensten of risicovolle gerechtelijke operaties beduidend meer voorbereiding vergt dan een gemeenschappelijk onthaal. Deze progressieve opbouw moet ook in het licht worden gezien van vooraf te realiseren kritieke succesfactoren zoals b.v. gezamenlijke opleiding. Het criterium "risico qua dienstuitvoering" lijkt ter zake meest aangewezen als beoordelingsmoment. Zo lijkt het vanzelfsprekend dat een geïntegreerde uitvoering van het beheer van grote volkstoelopen (b.v. betogingen, risicowedstrijden voetbal) veel meer en een veel grondiger voorbereiding vergt dan voetpatrouilles op de marktdag.

En ce qui concerne les deux principes formulés ci-dessus, certains critères peuvent entrer en ligne de compte, tels que l'impact (positif) et la visibilité pour la population, la faisabilité sur le plan de l'organisation, l'éventuelle rapidité d'instauration, l'acceptation par les collaborateurs (et par l'éventuelle concertation syndicale préalable), ainsi que le coût (comprenant les hommes-heures et le temps de préparation).

- Utilisation du temps nécessaire au développement du fonctionnement intégré, afin de permettre aux partenaires à intégrer de faire connaissance. Ce principe s'applique tant au volet "concret" qu'au volet "abstrait" du changement. Si l'apprentissage du travail au sein d'une nouvelle structure et selon d'autres principes de fonctionnement requiert déjà une certaine adaptation, un nouvel environnement de travail implique tout autant un changement d'habitudes, de normes informelles et d'usages. L'on pourrait considérer que certaines différences existantes ou supposées entre les corps sont également fondées sur des suppositions, des perceptions voire des stéréotypes. C'est ainsi que la gendarmerie pourrait penser que le travail de quartier revient à exécuter la tâche d'un facteur sous une forme déguisée tandis que la police communale supposerait que la gendarmerie n'exécuterait que les interventions "intéressantes". Ces préjugés peuvent être vaincus grâce à un effort progressif et organisé, axés sur une prise de connaissance mutuelle. Nous ne citons que quelques possibilités : stages exploratoires, observations, activités extra-professionnelles (par exemple : le sport).

- Utilisation, pour le remplissage du contenu du "quoi", de l'apport du courant d'information vers le haut et vers le bas (cf. ci-avant). Comme il a déjà été mentionné, le remplissage du contenu du fonctionnement intégré au niveau local constitue une donnée évolutive qui revêtira progressivement une forme plus concrète. C'est pourquoi je fais appel à la flexibilité des acteurs concernés dans les zones de police, afin qu'ils réagissent de manière constructive et créative. Dans les deuxième et troisième phases de la mise en place de la police locale, nous aurons évidemment comme avantage que le cadre de référence et de travail aura, entre-temps, été plus clairement défini et que les expériences des ZPP peuvent aboutir à une 'pollinisation croisée'.

4. La 'réalisation' ou le 'comment'

Avant d'exposer dans le paragraphe ci-après ce qui peut déjà être proposé comme cadre de référence et de travail, je souhaiterais attirer votre attention sur l'importance considérable de l'attention qu'il convient d'accorder aux aspects "abstrait", processuels et plus humains d'un tel changement.

4.1 Rôle des autorités policières

J'attends des autorités policières qu'elles agissent comme de véritables 'sponsors' de l'intégration. Le concept 'sponsor', issu des théories transformationnelles, se rapporte à l'instance qui dirige le changement, le légitime ou le sanctionne.

Voici les caractéristiques principales des sponsors effectifs :

- Ils sont convaincus de la nécessité du changement;
- Ils possèdent une vision claire du changement;
- Ils manifestent de la compréhension pour l'impact' humain et organisationnel que comporte le changement;
- Ils sont prêts à mettre à disposition les moyens indispensables;
- Ils témoignent leur appui public et personnel;
- Et ils contrôlent l'évolution des changements.

4.2 Principes directeurs

J'attends des chefs de police dirigeants qu'ils mènent cette opération à bien dans le respect des principes de management du changement. Il existe de multiples théories en la matière, chacune basée sur autant de visions. Les principes suivants peuvent être considérés comme signifiants et spécifiques à l'implémentation des changements survenant dans les organisations policières :

- Attention continue et organisée pour la communication interne et externe (plan de communication). Un moyen efficace de communication de la vision, du besoin et de la nature du changement prévu constitue une caractéristique essentielle du processus de changement. La communication externe gagne en importance au fur et à mesure que l'organisation de police "grandit" en matière d'ouverture et de transparence. Cet échange d'informations sur les changements peut également se révéler pertinent pour l'obtention des résultats externes vers lesquels on tend. Quand il y a un succès à fêter (par exemple le premier service ou poste intégré), il vaut mieux ne pas limiter la communication externe à un communiqué de presse, parce que c'est surtout la population locale qui doit être informée du progrès enregistré et prévu, et de l'amélioration du service qui en découlera en sa faveur.

- Soutien par la direction : la direction et l'exemple des cadres dirigeants en particulier doivent être consistants et appuyer les changements souhaités.

In verband met beide hiervoor geformuleerde principes kunnen nog bijkomende criteria zoals de (positieve) impact en zichtbaarheid voor de bevolking, de organisatorische haalbaarheid, de mogelijke snelheid van invoering, de aanvaarding door de medewerkers (en door het eventueel voorafgaand syndicaal overleg), en de "kostprijs" (inclusief mensuren en voorbereidingstijd) in aanmerking worden genomen.

- Gebruik maken van het tijdsverloop dat nodig is om de geïntegreerde werking op te bouwen, om de te integreren partners elkaar beter te leren kennen. Dit principe is zowel van toepassing op de "harde" als de "zachte" kant van de verandering. In een nieuwe structuur leren werken, met andere werkingsprincipes vergt reeds aanpassing. Maar een nieuwe werkomgeving betekent ook andere gewoontes, informele normen, omgangsvormen, enz. Men mag aannemen dat een aantal bestaande of vermeende verschillen tussen de korpsen ook gebaseerd zijn op veronderstellingen, percepties of zelfs stereotypen. Zo zou bij de rijkswacht de indruk kunnen bestaan dat wijkwerking niet meer is dan een verkapt vorm van postbodewerk, of kan de gemeentepolitie menen dat de rijkswachters alleen "interessante" interventies wensen uit te voeren. Deze kunnen worden overwonnen via een georganiseerde progressieve inspanning gericht op wederzijdse kennismaking. Mogelijkheden zijn b.v. inijkstages, observaties, extra-professionele activiteiten (b.v. sport).

- Bij de lokale inhoudelijke invulling van het "wat" gebruik maken van de inbreng van de opwaartse en neerwaartse informatiestroom (zie hiervoor). Zoals reeds vermeld, is de inhoudelijke invulling van de lokale geïntegreerde werking een evoluerend gegeven dat gaandeweg een steeds concreter vorm zal krijgen. Ik doe een beroep op de flexibiliteit van de betrokken actoren in de politiezones om hiermee op een constructieve en creatieve manier om te gaan. In de tweede en derde fase van de in plaatsstelling van de lokale politie zal men natuurlijk het voordeel hebben dat het raam- en werkingskader intussen reeds veel duidelijker bepaald is en dat de ervaring van de PPZ tot "kruisbestuiving" kan leiden.

4. De roddruk of het "hoe"

Vooraleer in de volgende paragraaf uit te weiden over wat reeds als raam- en werkingskader aangereikt kan worden, wens ik uw aandacht te vestigen op het grote belang van de aandacht voor de meer procesmatige en mensgerichte, "zachte" aspecten van deze verandering.

4.1. Rol van de politieoverheden

Ik verwacht van de politieoverheden dat ze als daadwerkelijke "sponsors" voor de integratie optreden. Het begrip "sponsor", dat uit de veranderingstheorieën komt, slaat op de instantie die leiding geeft aan de verandering en deze legitimeert of sanctioneert.

Belangrijke kenmerken van effectieve sponsors zijn :

- Ze zijn overtuigd van de noodzaak tot verandering;
- Ze hebben een duidelijke visie op de verandering;
- Ze hebben begrip voor de organisatorische en menselijke "impact" die de verandering inhoudt;
- Ze zijn in staat om de noodzakelijke middelen beschikbaar te stellen;
- Ze tonen hun publieke en persoonlijke steun;
- En ze bewaken de voortgang van de veranderingen.

4.2. Leidende principes

Van de leidinggevende politiechefs wordt verwacht dat zij deze operatie doorvoeren conform de principes van het veranderingsmanagement. Er bestaan meerdere theorieën inzake veranderingsmanagement gebaseerd op even zoveel visies. De volgende principes mogen als specifiek significant worden beschouwd voor de implementatie van veranderingen in politieorganisaties :

- De continue en georganiseerde aandacht voor interne en externe communicatie (communicatieplan). Een doeltreffend middel om zowel de visie, de nood aan, en de aard van de geplande verandering te communiceren is een essentieel kenmerk van het veranderingsproces. Externe communicatie wint aan belang naarmate de politieorganisatie "groeit" qua openheid en transparantie. Die uitwisseling van informatie over de veranderingen kan ook bijzonder relevant zijn met het oog op het ondersteunen van nagestreefde externe resultaten. De externe communicatie wordt best niet beperkt tot een persbericht als er een "succes" te vieren is (b.v. een eerste geïntegreerde dienst of post) omdat het vooral de lokale bevolking is die geïnformeerd moet worden over de geplande en geboekte vooruitgang en over wat dit voor haar betekent in termen van verbeterde dienstverlening.

- Managementondersteuning : in het bijzonder moet het leiderschap en het voorbeeldgedrag van de leidinggevende kaders consistent en ondersteunend zijn voor de gewenste veranderingen.

- Commandement : la personne dirigeante doit, à cet égard, être en mesure de jouer différents "rôles" et de pratiquer différents types de commandement en fonction de la situation. Cet aspect est essentiel pour vaincre l'incertitude liée à des changements d'une telle ampleur.

- Détermination d'objectifs de changements "larges" : pour être efficace, tout changement doit tenir compte, tant des éléments "structure" et "systèmes et procédures" de l'organisation que de l'élément "culture". Si l'on s'attache seulement à un de ces éléments dits générateurs d'un changement, les chances de réussite s'en trouvent réduites.

- Une combinaison d'approches de changement contraignantes et participatives : en particulier là où une forte culture (policière) existe, il peut être nécessaire, dans une phase initiale, d'implémenter les changements de manière plus contraignante. Ce n'est qu'après avoir réussi à "briser" la culture organisationnelle et à faire accepter les aspects indispensables et incontournables du changement que l'on pourra passer à des approches participatives.

- Teams de changement et d'amélioration : les processus de travail des services de police sont particulièrement complexes et ne sont pour ainsi dire jamais limités à un département, service, team, etc. unique d'un corps de police. C'est pourquoi les teams de changement et d'amélioration doivent être constitués de manière multifonctionnelle. En outre, il est question de diverses conceptions, motivations et intérêts dépendants des niveaux au sein de l'organisation (stratégique, tactique, opérationnel), niveaux devant être impliqués dans la structure de changement. En d'autres termes, il convient d'organiser en profondeur l'implication des collaborateurs dans l'organisation. Ces teams font partie d'une structure de transition qui est analysé en détail en annexe 2 'check-list'.

Dans l'annexe 2 'check-list' la 'réalisation' est analysée en détail en prêtant une attention particulière à la structure transitoire et au timing.

4.3. Nécessité d'un processus d'accompagnement

En outre, je reconnais la nécessité d'un processus d'accompagnement, éventuellement par des consultants privés externes et/ou des milieux académiques, aptes à assurer le soutien nécessaire au déroulement de l'intégration. Une enquête scientifique de l'UIA sur les divergences de culture entre les corps de police communale et les brigades de gendarmerie a clairement démontré qu'il n'est nulle part question d'une culture homogène ou dominante. La recommandation formulée en conséquence plaide pour le soutien de la culture d'intégration sans perdre de vue la diversité et les spécificités locales. On doit toutefois toujours garder à l'esprit que l'on a choisi la police orientée vers la communauté (cf. annexe 1) comme modèle pour la police locale. Par conséquent, la culture "idéale" soutenant principalement ce modèle de police aura valeur de fil conducteur pour l'ensemble des polices locales, en synergie avec les accents locaux souhaités. Il a été demandé à l'UIA de continuer à développer à court terme cet élément issu de leur première étude. Les résultats de leur contribution seront mis à la disposition des acteurs locaux d'ici peu. Entre temps une première formation pour accompagnateurs de processus a été organisée au profit des ZPP. En collaboration avec les instances concernées j'examine comment fournir semblable appui dans le futur.

Plusieurs principes importants peuvent également être formulés ci-après :

- Un principe de base peut se déduire des principes généraux du travail en partenariat, notamment le respect de l'apport équilibré de chacun des acteurs concernés. Là où l'effectif des services de police concernés diffère clairement, ce principe sera particulièrement respecté, afin d'éviter l'apparition de sentiments de frustration chez l'un des partenaires, qui se sentirait "absorbé". Ainsi, le fait qu'un des deux acteurs se comporte (parfois inconsciemment) comme s'il était déjà le futur chef de zone provoque automatiquement beaucoup de réticence.

- Jusqu'à présent, l'expérience acquise dans les ZPP démontre que le respect et l'exécution du principe d'équivalence pourrait s'avérer être le plus grand problème à surmonter.

Une attention particulière doit être accordée aux aspects humains (et parfois moins rationnels) du processus de changement. La motivation des collaborateurs détermine en grande partie le succès d'une organisation de police, il est donc indispensable de tenir compte au maximum - sans pour autant verser dans les exagérations - des besoins, souhaits et attentes des membres des services de police locale, ce qui revient à trouver le juste équilibre entre l'orientation tâche-résultat de l'intégration et la dimension humaine.

- Leiderschap : de leider moet hierbij in staat zijn om, naar gelang van de situatie, diverse "rollen" te vervullen en diverse leiderschapsstijlen te hanteren. Dit is bijzonder belangrijk om de grote onzekerheid die gepaard gaat met ingrijpende veranderingen te overwinnen.

- "Brede" veranderdoelstellingen bepalen : om doeltreffend te zijn moet elke verandering rekening houden met zowel het element "structuur" van de organisatie, het element "systemen en procedures", als het element "cultuur". Wanneer op slechts één van de vernoemde generieke elementen van een verandering wordt ingewerkt, is de slaagkans bijzonder klein.

- Een combinatie van meer dwingende en meer participatieve veranderingsaanpak : in het bijzonder waar een sterke (politie) cultuur bestaat, kan het noodzakelijk zijn om in een initiële fase de veranderingen op een meer dwingende manier door te voeren. Pas wanneer men er snel in slaagt de organisatiecultuur te "doorbreken" en het noodzakelijke en onafwendbare van de verandering te doen aanvaarden, kan en moet men overstappen naar participatieve benaderingen.

- Verander- en verbetersteams : de werkprocessen in politiediensten zijn zeer complex en zijn bijna nooit beperkt tot één afdeling, dienst, team, enz. van een politiekorps. Vandaar dat verander- en verbetersteams multifunctioneel moeten samengesteld worden. Daarnaast is er sprake van verschillende opvattingen, drijfveren en belangen afhankelijk van het niveau binnen de organisatie (strategisch, tactisch, operationeel). Ook die diverse niveaus moeten in de veranderstructuur worden betrokken. Anders gesteld : men moet de betrokkenheid van de medewerkers in de organisatie in de breedte en de diepte organiseren. Deze teams maken deel uit van de overgangsstructuur die in detail in de bijlage 2 "checklist" wordt besproken.

In de bijlage 2 "checklist" wordt de roddruk in detail uitgewerkt met bijzondere aandacht voor de overgangsstructuur en het tijdsplan.

4.3. De nood aan procesbegeleiding

Daarenboven erken ik de nood aan procesbegeleiding, eventueel door externe privé-consultants en/of academische milieus, die het verloop van de integratie kunnen ondersteunen. Uit een wetenschappelijk onderzoek naar de cultuurverschillen tussen gemeentepolitie-korpsen en rijkswachtbrigades, uitgevoerd door de UIA, is duidelijk gebleken dat er nergens sprake is van één homogene of dominante cultuur. De geformuleerde beleidsaanbeveling was dan ook om de cultuurintegratie te ondersteunen met aandacht voor de lokale diversiteit en specificiteit. Toch mogen we niet uit het oog verliezen dat de keuze werd gemaakt voor de gemeenschapsgerichte politie (zie ook bijlage 1) als politiemodel voor de lokale politie. Dit houdt onder meer in dat de "ideale" cultuur die maximaal ondersteunend is voor dit politiemodel als de rode draad voor alle lokale polities zal gelden, in synergie met de lokaal gewenste accenten. Er werd aan de UIA gevraagd om dit element uit hun eerste onderzoek op korte termijn verder uit te werken en binnenkort zal hun bijdrage aan alle lokale actoren ter beschikking worden gesteld. Ondertussen werd een eerste opleiding voor procesbegeleiders ten behoeve van de PPZ georganiseerd. Ik onderzoek met de betrokken instanties hoe dergelijke steun ook in de toekomst verstrekt kan worden.

Ook hier kunnen enkele belangrijke principes worden geformuleerd :

- Eén hoofdprincipe kan worden afgeleid uit de algemene principes van het werken in partnerschap, nl. het respect voor de evenwaardige inbreng van alle betrokken actoren. Zeker waar de numerieke grootte van de betrokken politiediensten beduidend verschilt, zal dit principe goed voor ogen gehouden moeten worden om te vermijden dat frustratiegevoelens ontstaan bij de partner die zich "opgeslokt" voelt. Ook het feit dat één van beide actoren zich (soms onbewust) reeds gedraagt als de evidente toekomstige zonechef roept automatisch grote weerstand op.

De ervaring in de PPZ tot nu toe toont aan dat het respecteren en het ten uitvoer leggen van het principe van de gelijkwaardigheid wel eens het grootste te overwinnen probleem zou kunnen zijn.

- Het bewust aandacht hebben voor de menselijke (en soms minder rationele) aspecten in het veranderingsproces. Omdat de inzet en de motivatie van de medewerkers in hoge mate het succes van een politieorganisatie bepalen, is het nodig om - zonder in disfunctionele overdrijvingen te vervallen - zo ruim mogelijk rekening te houden met behoeften, wensen en verwachtingen die de leden van de lokale politiediensten hebben. Het komt erop aan het goede evenwicht te vinden tussen de taak- en resultaatgerichtheid van de integratie en de mensgerichte dimensie.

- Direction lors du changement et gestion de la résistance au changement : assurer la direction durant un processus de changement nécessite une attention toute particulière pour les résistances face au changement et une gestion de celles-ci. Dans cette optique, il serait erroné de considérer automatiquement ces réticences comme négatives. Au contraire, elles contribuent à lancer la dynamique de l'organisation.

- Apprendre de l'autre en "élargissant son horizon" : les efforts liés à un processus de réorganisation d'une telle ampleur et d'une telle complexité sont des plus importants. La tendance, bien naturelle, est de faire tout personnellement, en mettant trop l'accent sur son individualité, au détriment de l'efficacité car l'expérience et les solutions des autres parties ne sont pas prises en considération. Une volonté consciente de s'informer sur les autres organisations ou corps de police ayant connu un processus similaire peut générer des résultats plus rapides et de meilleure qualité, tout en épargnant beaucoup d'énergie et en évitant les échecs. C'est pour cette raison que j'ai également confié l'organisation de ce fonctionnement "tache d'huile" au Team FSS.

- "Un regard externe oblige" : comme je l'ai déjà expliqué, les organisations ont, durant les processus de changement, une tendance naturelle à se focaliser sur l'intérieur de l'organisation et donc de moins se consacrer à leurs raisons d'être externes. Il est dès lors d'usage de faire appel à des acteurs externes (l'exemple type étant le consultant externe) afin de conserver une vision sur l'extérieur et sur la situation future souhaitée. Dans un tel contexte, il semble tout indiqué d'impliquer, outre un groupe de résonance représentatif interne, un groupe de résonance représentatif externe composé de personnages clés et de leaders d'opinion du processus de changement.

5. Le cadre de référence et de travail effectif

5.1. Concepts de base

Le principe essentiel qu'il me plaît d'appliquer dans le cadre de référence et de travail est la cohérence entre les trois notions centrales de "compétence", de "responsabilité" et de "rendre compte". Un des sacro-saints principes souligné avec insistance par la commission d'enquête parlementaire néerlandaise Van Traa se résume par l'adage suivant : "pas de compétence sans responsabilité; pas de responsabilité sans rendre compte".

Un tel adage est déterminant dans les diverses relations entre les composants et les membres d'une organisation existante. Lesdites relations peuvent être schématiquement divisées en plusieurs catégories : "hiérarchiques", "fonctionnelles", "opérationnelles", "de gestion" (budget, logistique, ressources humaines).

Actuellement, l'ensemble de ces notions cohérentes est homogène (cf. schéma en annexe 3), tant pour la police communale que pour la gendarmerie. Plus tard, lors du fonctionnement de la police intégrée structurée à deux niveaux, l'homogénéité et la clarté existeront à nouveau. Toutefois, le principe du lien fonctionnel qui crée une "relation exceptionnelle" aura des répercussions dans les domaines des "opérations et de la gestion".

Une illustration vaut mieux qu'un grand discours : en exécution de l'art. 64 LPI, la police locale peut être requise afin d'intervenir sous l'autorité du bourgmestre de la commune où elle intervient et sous la direction du directeur coordinateur administratif de la police fédérale ou du chef de corps de la police locale. Par conséquent, il est "dérogé", pour des raisons fonctionnelles, au principe de la détermination par un seul corps de police locale de la compétence, de la responsabilité et du rendre compte. Pour toute la durée de la réquisition, la direction fonctionnelle ne sera donc plus assurée par le chef du corps d'origine. L'on crée un nouveau lien indéfectible compétence-responsabilité-rendre compte. Si nous prenons l'exemple du chef de corps de la zone où l'intervention a lieu, le droit de donner des ordres contraignants dans le cadre de l'exécution des opérations découle de sa direction fonctionnelle. L'intervention conjointe dans des dispositifs plus importants nécessite également une cohérence du point de vue technique et tactique, des matériels communs ou des matériels satisfaisant aux normes et standards établis. La direction fonctionnelle aura donc également des répercussions au niveau de la gestion, bien que le lien avec le corps d'origine ne soit pas totalement rompu. En effet, le corps d'origine s'occupera toujours de l'administration du personnel (heures, primes...) par exemple.

5.2. Application des concepts de base au fonctionnement des zones de police, en particulier des ZPP

- Het leiding geven aan verandering en het omgaan met weerstanden : leiding geven tijdens een veranderingsproces vergt in het bijzonder het bewust aandacht hebben voor, en omgaan met weerstand tegen die verandering. Vanuit die optiek bekeken, is het verkeerd om weerstand automatisch als een negatief fenomeen te beschouwen. Integendeel, die weerstanden brengen een dynamiek op gang die noodzakelijk is om een organisatie uit haar toestand van status-quo te bewegen.

- Het leren van anderen door bewust "over het muurtje te kijken" : de inspanningen die gepaard gaan met een reorganisatieproces van deze omvang en complexiteit zijn omvangrijk. Er bestaat een natuurlijke neiging om alles liever zelf te doen, waarbij een overdreven benadrukking van de eigen specificiteit als argument wordt aangewend. Dit leidt tot inefficiëntie omdat de ervaring en de oplossing van anderen niet mee in rekening wordt genomen. Bewust willen leren van andere organisaties of andere politiekorpsen die een gelijkaardig proces hebben doorlopen, kan tot snellere en betere resultaten leiden en veel energie en mislukkingen besparen. Vandaar dat ik ook aan het FOOT heb opgedragen om die "olievlekwerking" te organiseren.

- "Externe ogen dwingen" : zoals ik reeds stelde, hebben organisaties tijdens veranderingsprocessen de natuurlijke neiging om de blik naar binnen de organisatie te richten en minder aandacht te besteden aan hun externe bestaansredenen. Het is daarom gebruikelijk om via de inbreng van externe actoren (het meest typische voorbeeld is de externe consultant) de blik naar buiten en op de gewenste toekomst te houden. Het lijkt in deze context onder meer aangewezen om, naast een interne klankbordgroep, ook een externe klankbordgroep van lokale sleutelfiguren en opinieleiders bij het veranderingsproces te betrekken.

5. Het eigenlijke raam- en werkingskader

5.1. Kernbegrippen

Het leidend principe dat ik wens te hanteren in het raam- en werkingskader is de samenhang tussen de drie kernbegrippen "bevoegdheid", "verantwoordelijkheid" en "verantwoording". Een heilig principe, dat zeer sterk door de Nederlandse parlementaire onderzoekscommissie Van Traa werd benadrukt, is het adagium : "geen bevoegdheid zonder verantwoordelijkheid; geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording".

In een bestaande organisatie is dit adagium leidend in de diverse relaties tussen de onderdelen en de leden van die organisatie. Die relaties kan men schematisch categoriseren als "hiërarchisch", "functioneel", "operationeel" en "beheersmatig" (budgetair, logistiek, human resources).

In de huidige toestand van, of de gemeentepolitie, of de rijkswacht is het geheel van al deze samenhangende begrippen homogeen (zie figuur als bijlage 3). In de latere toestand van de geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus, zal opnieuw homogeniteit en duidelijkheid bestaan, zij het dat uit het principe van de functionele band - die een functionele "uitzonderingsrelatie" creëert - automatisch voortvloeit dat er repercussies zijn in het operationele en beheersmatige domein.

Een voorbeeld zal zeker verhelderend en illustrerend werken : in uitvoering van Art 64 WGP kan de lokale politie gevorderd worden om, onder het gezag van de burgemeester van de gemeente waarin ze optreedt en onder leiding van de bestuurlijke directeur-coördinator van de federale politie of onder leiding van de korpschef van de lokale politie, op te treden. Dit betekent dat om functionele redenen "afbreuk" wordt gedaan aan het principe dat bevoegdheid, verantwoordelijkheid en verantwoording voor één korps van lokale politie in dezelfde handen ligt. Tijdens en voor de duur van de vordering, zal de functionele leiding dus niet langer door de korpschef van het korps van oorsprong worden waargenomen. Men creëert een nieuwe onlosmakelijke band inzake bevoegdheid-verantwoordelijkheid-verantwoording. Indien we het voorbeeld van de korpschef van de zone waar men optreedt, vloeit uit zijn functionele leiding ook het recht voort om bevelen te geven die dwingend zijn in de operationele uitvoering. Het samen optreden in grotere dispositieven vergt ook coherentie in technieken en tactieken, gemeenschappelijk materiaal of materiaal dat minstens aan bepaalde normen en standaarden voldoet. Dus zal de functionele leiding ook op het beheersmatige niveau repercussies hebben. Toch is de band met het korps van oorsprong niet doorgesneden. Zo zal onder meer de personeelsadministratie (uren, toelagen, ...) door het korps van oorsprong blijven gebeuren.

5.2. De kernbegrippen toegepast op de werking van de politiezones, in het bijzonder van de PPZ

Une "situation exceptionnelle" similaire a été provisoirement créée dans les ZPP, jusqu'à ce que l'intégration totale légale soit devenue un fait par la création d'un corps de police locale. Aussi dans la deuxième et la troisième phase ceci restera d'application, car une zone de police existe seulement de droit si toutes les conditions de l'art. 248 LPI (concernant la mise en place des zones de police) sont remplies. Cette situation se limite en principe aux domaines des relations fonctionnelles et opérationnelles. Les relations hiérarchiques et de gestion, en principe inchangées, restent exercées par le corps d'origine. Il convient pourtant de toujours examiner si oui ou non la situation exceptionnelle créée dans les relations fonctionnelles et opérationnelles se répercute sur les relations hiérarchiques et de gestion. Citons comme premier exemple d'une telle situation exceptionnelle la création du comité de direction ou la désignation d'un responsable opérationnel unique.

En d'autres termes, pour chacune des fonctionnalités en vigueur pour les prestations par la police locale de fonctions de police de base, il convient de déterminer qui prendra en charge la direction fonctionnelle et comment il le fera, compte tenu de l'article 248, dernier alinéa LPI, relatif à la répartition proportionnelle des fonctions d'autorité. Cette répartition proportionnelle doit être interprétée linéairement. Ceci signifie qu'il faut partir d'une part de l'effectif total respectif de la police communale et de la gendarmerie et qu'il faut aussi les appliquer linéairement dans chaque cadre. Des directives plus détaillées concernant l'interprétation préciseront.

Des directives d'exécution doivent être définies pour pouvoir exécuter chacune de ces fonctionnalités. Dans le cadre défini par ces directives, il conviendra de déterminer cas par cas (ou éventuellement au moyen d'une règle générale telle que le nombre le plus élevé d'années de service effectives) la personne qui prendra en charge la direction des opérations. S'il s'agit de matières ressortissant à la compétence du procureur du Roi, l'ensemble de la matière doit être réglée avec son Office.

D'un point de vue hiérarchique, chaque agent/gendarme continue à dépendre de son propre corps. Néanmoins, au fur et à mesure de l'évolution de l'intégration, cette relation hiérarchique se démantèlera de plus en plus. Pourtant, il convient toujours d'examiner si certains éléments de la relation hiérarchique sont conservés, en parallèle avec la relation fonctionnelle. C'est ainsi que la gendarmerie reste compétente pour son personnel désigné qui fait partie des unités de marche (concernant cette fonctionnalité) et qu'à chaque instant elle peut rappeler son personnel, selon les délais et le nombre convenus, pour l'exécution de ses missions fédérales légales.

Sur le plan de la gestion également (gestion du personnel, logistique, budget), chaque membre du personnel continue à dépendre de son propre corps. En outre, il a déjà été décidé dans la ZP1 que les ZPP devaient rester une opération budgétaire neutre pour le corps de gendarmerie, son budget ayant été fixé. On devra pourtant vérifier - certainement dans le domaine de la gestion - quelles sont les répercussions découlant de l'intégration des fonctionnalités. Par exemple, lorsqu'une formation est requise avant de passer à un dispositif mixte, le corps d'origine doit être impliqué car il s'agit là d'un aspect de gestion du personnel. Ou encore lorsqu'un membre du personnel provoque un accident tandis qu'il se trouve sous la direction (fonctionnelle) d'un membre de l'autre corps, il n'en reste pas moins que le corps d'origine continuera à traiter le dossier administratif (éventuel) de dommages. Pour ce qui est de la gestion, les directives définies dans ma C.M. en la matière sont déjà d'application (cf. point 7 ci-après).

5.3 L'intégration entre la police locale et la police fédérale

La structure de la police qui doit d'abord être orientée vers la population implique une approche intégrée des problèmes de maintien de l'Etat de droit et de l'ordre public. Pour ce faire, la police doit donc incorporer sa mission dans une approche intégrée des problèmes de société.

La structure qui a été mise en place a donc prévu d'une part la création d'une police locale chargée d'assurer, dans sa zone, toute la police de base et d'autre part une police fédérale qui assurera les fonctions spécialisées et d'appui. Si ces deux niveaux sont autonomes et dépendants d'autorités distinctes, il est clair qu'un lien fonctionnel et performant doit être établi entre eux.

En d'autres mots, la qualité de l'intégration dépend de ce lien entre les deux niveaux. A cette fin, le niveau déconcentré de la police fédérale devra jouer un rôle essentiel.

Dans la réalisation du fonctionnement de la police locale il sera dès lors tenu compte de cet aspect important pour une intégration optimale. Ainsi, dans le domaine de la police administrative, il y aura lieu de veiller à ce que le niveau fédéral déconcentré soit informé de la préparation des services d'ordre afin qu'il puisse, le cas échéant, assurer toutes les mesures de coordination nécessaires.

In de PPZ wordt tijdelijk - tot de wettelijke volledige integratie een feit is door de oprichting van een corps van lokale politie - een gelijkaardige "uitzonderingssituatie" gecreëerd. Ook in de tweede en derde fase zal dit van toepassing blijven omdat een politiezone slechts van rechtswege bestaat als alle voorwaarden van Art. 248 WGP (omtrekt de instelling van de politiezones) vervuld zijn. Die situatie beperkt zich in principe tot de domeinen functionele relaties en operationele relaties. De hiërarchische en de beheersmatige relaties blijven in principe onverkort door het corps van oorsprong uitgeoefend worden. Toch moet telkens worden nagegaan of er, door de uitzonderingssituatie die in de functionele en operationele relaties worden gecreëerd, al dan niet repercussies zijn op de hiërarchische en beheersmatige relaties. Een eerste voorbeeld van dergelijke uitzonderingssituatie is de oprichting van het directiecomité of het aanstellen van één operationeel verantwoordelijke.

Het komt erop aan om nu voor elk van de "functionaliteiten" die voor de basispolitiezorg, uitgeoefend door de lokale politie, gelden, te bepalen wie de functionele leiding zal waarnemen en hoe dat zal gebeuren, rekening houdend met Art 248, laatste lid WGP dat de evenredige verdeling van de gezagsfuncties regelt. Deze evenredige verdeling moet lineair worden geïnterpreteerd, d.i. vertrekkend van de respectievelijke totale sterkte van enerzijds de gemeentepolitie en anderzijds de rijkswacht en ook lineair in elk kader worden toegepast. Meer gedetailleerde richtlijnen omtrent de precieze interpretatie zullen volgen.

Voor de uitoefening van elk van die "functionaliteiten" moeten dan uitvoeringsrichtlijnen worden bepaald. Binnen het raam dat door die richtlijnen werd bepaald, zal telkens (of d.m.v. een algemene regel, b.v. de persoon met het hoogst aantal effectieve dienstjaren) moeten worden bepaald wie de operationele leiding zal waarnemen. Indien het materies betreft die onder de bevoegdheid van de Procureur des Konings vallen, moet de hele materie met zijn ambt worden overlegd.

Hiërarchisch blijft elke agent/rijkswachter van het eigen corps afhangen. Echter, naarmate de integratie verder toeneemt, wordt die hiërarchische relatie steeds verder afgebouwd. Toch moet telkens worden nagegaan of er al dan niet elementen van de hiërarchische relatie behouden blijven, naast de functionele relatie. Zo blijft de rijkswacht bevoegd voor haar personeel dat aangewezen is om deel uit te maken van de marseenheden (voor die "functionaliteit") en moet ze op elk ogenblik, binnen af te spreken termijnen en aantallen, haar personeelsleden terug kunnen roepen voor de uitvoering van haar wettelijke federale opdrachten.

Ook op het beheersmatige vlak (personeelsbeheer, logistiek, budgettair) blijft elk personeelslid van het eigen corps afhangen. Daarenboven werd reeds in PZ1 gesteld dat de PPZ voor het rijkswachtkorps een budgettaire neutrale operatie moest blijven omdat haar begroting vastligt. Toch zal men - zeker in het beheersmatige domein - telkens moeten nagaan welke repercussies er uit de integratie van de "functionaliteiten" voortvloeien. B.v. wanneer vorming vereist is voor men tot een gemengde dispositief kan overgaan, moet het corps van oorsprong bij de materie worden betrokken omdat dit een aspect van personeelsbeheer is. Een ander voorbeeld is indien een personeelslid een ongeval veroorzaakt terwijl hij onder de (functionele) leiding van een lid van het andere corps valt. Toch zal de afhandeling van het administratieve schadedossier (eventueel) door het corps van oorsprong blijven gebeuren. In het beheersmatige domein gelden overigens reeds de richtlijnen die in mijn M.O. terzake bepaald werden (zie punt 7. hierna).

5.3. Integratie tussen de lokale en de federale politie

De politiestructuur, die zich eerst en vooral op de bevolking moet richten, houdt een geïntegreerde aanpak in van de problemen inzake de handhaving van de rechtsstaat en de openbare orde. Daartoe moet de politie haar opdracht in een geïntegreerde aanpak van de maatschappelijke problemen kaderen. De in plaats gestelde structuur heeft in de oprichting voorzien van enerzijds een lokale politie belast met de basispolitiezorg in haar zone en anderzijds een federale politie belast met gespecialiseerde taken en ondersteunende opdrachten.

Ook al werken deze twee eenheden autonoom en hangen ze af van verschillende overheden, is het toch duidelijk dat er een performante functionele band tussen de twee moet komen. Met andere woorden hangt de kwaliteit van de integratie af van die van deze samenhang tussen de twee niveaus. Hierbij zal het gedeconcentreerd niveau van de federale politie een onmisbare rol moeten spelen.

Bijgevolg zal bij de totstandkoming van de werking van de lokale politie rekening worden gehouden met dit belangrijke aspect voor een optimale integratie.

Zo dient men er in het domein van de bestuurlijke politie over te waken dat het gedeconcentreerd niveau van de federale politie over de voorbereiding van de ordediensten wordt ingelicht opdat het in voorkomend geval de nodige coördinatiemaatregelen kan nemen.

Dans le domaine judiciaire, tous les rapports et informations pouvant entraîner l'intervention de ce niveau devront également être transmis. Le rôle du BIA (le futur carrefour d'échange d'information d'arrondissement) en cette matière est essentiel et d'importance capitale, car le courant d'information est le talon d'Achille du fonctionnement de la police intégrée.

Dans le domaine informatique, l'alimentation de la banque de données NCDB, devra être assurée; dans l'attente de l'installation définitive du ISLP (Integrated System Local Police), l'alimentation via le système POLIS ne sera pas perdue de vue.

Dans la situation transitoire, la relation entre le local et le fédéral est encore plus difficile parce que la hiérarchie de la gendarmerie maintient toujours sa pleine compétence et responsabilité pour l'exécution de ses tâches fédérales. Ceci exige des deux parties une volonté ouverte et constructive afin de collaborer à la situation de chacun, en manifestant une compréhension mutuelle.

5.4. Attention pour les modifications dans l'ensemble des missions

En outre, en plus de l'intégration des missions déjà exécutées (par la police communale et les brigades de gendarmerie), on doit continuellement vérifier si la création des polices fédérale et locale n'a pas entraîné des modifications au niveau du contenu de l'ensemble des missions. C'est ainsi que l'application de la circulaire COL 6/99 entraînera l'obligation pour la police locale d'exécuter des missions judiciaires effectuées auparavant respectivement par la gendarmerie et la police judiciaire. En l'espèce également, une préparation à temps, notamment par une formation, est nécessaire. On peut citer comme autre exemple la surveillance des personnes arrêtées, pour laquelle certaines régions font appel aux districts de la gendarmerie ou à un corps de police communale. Il convient de vérifier si pour l'avenir la solution réside dans l'application de cette mission au niveau de la zone, d'une autre zone ou au niveau déconcentré de la police fédérale. (cf. e.a. au point 7.1., l'avant dernier point concernant la lettre de mon collègue de la Justice).

De nouvelles conventions de travail au sein d'une zone peuvent également avoir des répercussions sur d'autres zones. Il s'agit donc de mettre tous les anciens partenaires des services de police continuellement au courant ou même de les impliquer activement dans le processus d'intégration.

L'ensemble de ces conventions doit être défini dans des protocoles ou des contrats. Il me paraît indiqué de commencer avec des protocoles globaux qui, peu à peu et à mesure que les problèmes deviennent plus clairs, peuvent être affinés et adaptés. Ceci ne signifie pas que je plaide pour l'imprécision; bien au contraire, je plaide pour la flexibilité et le pragmatisme. En ce qui concerne les matières relatives à la concertation syndicale, je renvoie à ma C.M. ZP2.

6. Concrétisations de fonctionnements intégrés possibles

6.1 Les dispositifs mixtes

6.1.1 Généralités

Les activités communes qui comportent un risque précis pour la sécurité font l'objet d'accords de collaboration définis dans une directive sur les dispositifs mixtes.

Selon cette directive ces dispositifs communs peuvent être divisés en trois types :

- Le type UN dont l'exemple par excellence est l'équipe d'intervention est un dispositif où agents de police et gendarmes collaborent si étroitement qu'ils doivent veiller à la sécurité de l'autre.

- Le type DEUX est un dispositif commun entre Police et Gendarmerie sur une même portion de terrain mais les tâches des différentes équipes peuvent être clairement définies.

- Le type TROIS est la collaboration planifiée dans des dispositifs différents; Police et Gendarmerie travaillent sur le même terrain mais dans des dispositifs différents, avec chacun leur propre responsabilité.

Tous ces types sont autorisés; toutefois, des conditions sont nécessaires pour les appliquer sur le terrain, le type UN nécessitant des conditions plus précises que les autres.

6.1.2 Principes généraux à appliquer

Le premier principe est celui de l'égalité, à savoir que les deux corps doivent se considérer comme égaux. Un autre principe indispensable est qu'il existe déjà une base de collaboration sous la forme d'un lien ZIP ou ZP.

6.1.3. Accords et conventions

Chaque fois que les responsables de la Police et de la Gendarmerie estiment qu'un dispositif mixte doit être mis en place, ils doivent mener un certain nombre d'entretiens précis et les concrétiser par des accords ou conventions.

Op gerechtelijk vlak zullen alle verslagen en informatiestukken die aanleiding tot interventie van dit niveau kunnen geven, ook worden overgemaakt. De rol van de huidige A.I.B. (toekomstig arrondissementeel informatiekruispunt) is ter zake essentieel en van cruciaal belang omdat de informatiedoorstroming de achilleshiel van de werking van de geïntegreerde politie is.

Op informaticagebied bijvoorbeeld, zal het voeren van de NCDB databank moeten geschieden; in afwachting van de definitieve installatie van het ISLP (Integrated System Local Police) zal de voeding via het POLIS systeem in het oog worden gehouden.

In de overgangssituatie is de relatie tussen lokaal en federaal nog moeilijker omdat de rijkswachthiërarchie nog steeds haar volledige bevoegdheid en verantwoordelijkheid behoudt voor de uitoefening van haar federale taken. Dit vraagt van beide partijen een open en constructieve wil tot samenwerken met wederzijds begrip voor elk zijn situatie.

5.4. Aandacht voor de wijzigingen in het takenpakket

Daarenboven moet men, naast het integreren van de nu reeds (door de gemeentepolitie en rijkswachtbrigade) uitgevoerde opdrachten, telkens nagaan of uit de oprichting van de federale en lokale politie al dan niet inhoudelijke wijzigingen aan het takenpakket voortvloeien. Zo zal b.v. de toepassing van de COL 6/99 ertoe leiden dat de lokale politie gerechtelijke opdrachten zal moeten uitvoeren die voorheen door de rijkswacht, respectievelijk gerechtelijke politie werden uitgevoerd. Ook hier is een tijdige voorbereiding, onder meer via opleiding, vereist. Een ander voorbeeld betreft de bewaking van gearresteerde personen waarvoor in sommige regio's een beroep werd gedaan op de districten van de rijkswacht of op een korps van gemeentepolitie. Men moet nagaan of de oplossing voor de toekomst ligt in het uitvoeren van deze opdracht op het niveau van de zone, van een andere zone of van het gedeconcentreerd niveau van de federale politie (zie in dit verband ook punt 7.1. voorlaatste bolletje in verband met de brief van mijn collega van Justitie).

Nieuwe werkafspraken binnen één zone kunnen ook repercussies hebben op andere zones. Het komt er dus op aan om alle vroegere partners van beide politiediensten continu op de hoogte te houden of zelfs actief bij het integratieproces te betrekken.

Al deze afspraken moeten in protocollen of contracten worden vastgelegd. Het lijkt aangewezen om te starten met globale protocollen die gaandeweg, naarmate de eventuele problemen duidelijker, verfijnd en aangepast kunnen worden. Ik pleit hiermee niet voor vaagheid, wel voor flexibiliteit en pragmatisme. Wat de materies betreft die onder het vakbondsoverleg vallen, verwijs ik naar mijn M.O. PZ2.

6. Concretisering van mogelijke geïntegreerde werking

6.1 Gemengde dispositieven

6.1.1. Algemeen

De gezamenlijke activiteiten die een bepaald veiligheidsrisico inhouden, worden in samenwerkingsakkoorden opgenomen, zoals wordt bepaald in de richtlijn aangaande gemengde dispositieven.

Volgens deze richtlijn kunnen gemengde dispositieven in drie types worden onderverdeeld :

- Type EEN : het betreft een dispositief waarbij politieagenten en rijkswachters zo nauw samenwerken dat zij voor elkaars veiligheid moeten instaan. Typevoorbeeld hiervan is de interventieploeg.

- Type TWEE : hierbij wordt er in één dispositief samengewerkt tussen de politie en de rijkswacht, op eenzelfde terreingedeelte, aan eenzelfde opdracht, maar de taken van de verschillende ploegen kunnen zeer duidelijk worden onderscheiden.

- Type DRIE : het gaat hier om een vooraf geplande samenwerking in verschillende dispositieven. Politie en rijkswacht werken op eenzelfde terrein, maar in volstrekt gescheiden dispositieven, met elk hun eigen eindverantwoordelijkheid.

Al deze types zijn toegelaten maar aan de dispositieven van het type 1 zijn meer voorwaarden verbonden voor hun uitvoering op het terrein.

6.1.2. Algemene principes toe te passen

Het eerste principe is dat van gelijkheid, d.w.z. dat beide korpsen elkaar als gelijken moeten benaderen. Een ander belangrijk principe is dat er al een basis voor samenwerking bestaat in de vorm van IPZ of PZ-verband.

6.1.3. Afspraken

Telkens wanneer verantwoordelijken van politie en rijkswacht van oordeel zijn dat een gemengd dispositief aangewezen is, dienen zij een aantal duidelijke afspraken te maken.

Certains sont d'application dans tous les dispositifs : il s'agit notamment de la détermination des moyens techniques et des procédures de communication à suivre, des relations avec la presse, du traitement d'incidents graves, des accords en rapport avec le matériel, des accords sur la déontologie et les comportements en dehors des normes, des accords sur la sécurité.

Pour exécuter les dispositifs de type DEUX, il y a lieu de se mettre d'accord sur différents points à savoir la détermination de la mission générale, la description des tâches spécifiques de chaque Police et la responsabilité de terrain de chacun.

Pour ce qui est des dispositifs de type UN, il faut y ajouter les conditions en rapport avec les instructions de tir et gestion de la violence, les accords sur les techniques de police à utiliser, des accords sur le Commandement, la responsabilité opérationnelle et administrative ainsi que l'ampleur de la mission de l'équipe mixte sans oublier les conditions relatives à la compétence territoriale.

Pour plus de détails sur les dispositifs mixtes voir Annexe 4.

6.2. Procédure radio commune

Dans l'annexe 5 vous trouverez le document concernant cette matière.

7. Références nécessaires et utiles

Pour le remplissage local de ce cadre de référence et de travail - provisoirement limité -, il convient de tenir compte de la législation ci-après, jugée la plus pertinente (énumération non exhaustive). L'accent est chaque fois mis sur les aspects importants pour l'approche à court terme.

7.1 Loi du 07/12/1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux (*Moniteur belge* du 05/01/1999);

Il est pratiquement impossible de fournir une énumération des articles pertinents car c'est la loi dans son ensemble qui définit le fondement légal des réformes. Je souhaiterais néanmoins attirer votre attention sur certains articles :

- Art. 10 : obligation d'organiser les postes de police par commune de la zone de police.

- Art. 23 : peut faire autorité si l'on veut constituer une collégie de police "avant la lettre".

- Art. 35 à 37 : peuvent faire autorité pour la constitution et le fonctionnement d'un organe politique développant, d'une part, la préparation politique de l'approche vision et faisant, d'autre part, office de groupe pilote pour l'intégration à court terme.

- Art. 38 : en attendant l'A.R. en la matière, il peut être tenu compte de l'effectif actuel et de la décision du conseil des ministres concernant le passage des gendarmes à la direction judiciaire de la police fédérale.

- Art. 42 : dans le fonctionnement actuel également, la police communale est placée sous l'autorité de son bourgmestre. Pour la gendarmerie : cf. 6.3.

- Art. 44 : en attendant la nomination du chef de corps, les compétences précitées sont exercées par le comité de direction ou, le cas échéant, par le responsable opérationnel désigné.

- Art. 45 : en référence à cet article, le comité de direction peut travailler durant la période de transition de la situation actuelle et en tenant compte des obligations légales respectives en la matière de la police communale et de la gendarmerie.

- Art. 61 et plus particulièrement l'art. 62 : l'intégration porte également sur ce type de missions de nature fédérale. Certains problèmes peuvent alors se poser quant à savoir si les missions confiées (en priorité) à un corps particulier peuvent également être exécutées par l'autre corps.

Les principes suivants peuvent alors s'appliquer :

Si le législateur a fixé un monopole ou une exclusivité (ex. Art. 16, deuxième alinéa LFP concernant les tâches de circulation sur l'autoroute) toujours d'application dans le futur (exécution exclusive par la police fédérale), la gendarmerie continuera à exercer ces missions. Si le législateur visait en premier lieu une répartition des tâches ou une coordination des missions confiées dans l'avenir à la police locale, l'intégration est alors conseillée, par exemple sous la forme de dispositifs mixtes dans le cadre de l'art. 23, § 1 et 2 LFP en ce qui concerne l'extraction, la garde, la mise à disposition et le transfert des personnes arrêtées.

Bien que le législateur doive encore se prononcer dans certains cas sur la future répartition des tâches entre la police fédérale et la police locale (ex. Art. 23, § 4 Maintien de l'ordre dans les cours et tribunaux), une décision politique selon laquelle lesdites tâches doivent être exécutées par la police locale a suffisamment clarifié la situation. En l'espèce également, l'intégration est conseillée.

Sommige zijn van toepassing op alle typen van dispositieven : namelijk de bepaling van technische middelen en te volgen communicatieprocedures, de relaties naar de pers, de afhandeling van ernstige incidenten, de afspraken i.v.m. het materiaal, de afspraken over deontologie en normafwijkend gedrag, de afspraken over veiligheid.

Voor de uitvoering van de type TWEE dispositieven, dienen afspraken rond verschillende punten te worden gemaakt, namelijk de bepaling van de algemene opdracht, de specifieke taakomschrijvingen van iedere deelnemer en het verantwoordelijkheidsterrein van eenieder.

Aan de dispositieven van type EEN moeten nog een aantal voorwaarden worden toevoegd i.v.m. schietonderwijs en geweldbeheersing, de te gebruiken politietechnieken, de bevelvoering, de operationele en administratieve verantwoordelijkheid en de draagwijdte van de opdracht van de gemengde ploeg en voorwaarden i.v.m. de territoriale bevoegdheid.

U vindt meer details over de gemengde dispositieven in de bijlage 4.

6.2 Gemeenschappelijke radioprocedure

U vindt het ter zake uitgewerkte document als bijlage 5.

7. Noodzakelijke en nuttige referenties

Bij de lokale invulling van dit - voorlopig beperkte - raam- en werkingskader moet rekening worden gehouden met volgende, meest relevante wet- en regelgeving (niet exhaustieve opsomming). Telkens wordt de klemtoon gelegd op wat belangrijk is voor de korte termijn aanpak.

7.1. De wet van 07-12-98 tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus (*Belgisch Staatsblad* 05-01-99);

Het is vrijwel onmogelijk om een opsomming te geven van de relevante artikelen uit deze wet omdat de wet in zijn geheel de wettelijke basis voor de hervormingen bepaalt. Toch wens ik de aandacht te vestigen op enkele artikelen :

- Art. 10 : de verplichting om politiestations te organiseren per gemeente van de politiezone.

- Art. 23 : kan richtinggevend zijn indien men een politiecollege "avant la lettre" wil samenstellen.

- De Art. 35 t.e.m. 37 : kunnen richtinggevend zijn voor het samenstellen en functioneren van een beleidsorgaan dat enerzijds de beleidsvoorbereiding van de visiedreven aanpak ontwikkelt en anderzijds als een stuurgroep voor het korte termijn integratie kan fungeren.

- Art. 38 : in afwachting van het K.B. terzake kan rekening worden gehouden met de huidige sterkte en met de beslissing van de ministerraad inzake de overgang van rijkswachters naar de gerechtelijke directie van de federale politie.

- Art. 42 : ook in de huidige werking staat de gemeentepolitie onder het gezag van haar burgemeester. Voor de rijkswacht : zie 6.3.

- Art. 44 : in afwachting van de benoeming van de korpschef worden de vermelde bevoegdheden uitgeoefend door het directiecomité of, in voorkomend geval, door de aangewezen operationeel verantwoordelijke.

- Art. 45 : het directiecomité kan naar analogie met dit Art. werken, als overgang van de huidige situatie met de respectievelijke wettelijke verplichtingen van gemeentepolitie en rijkswacht terzake.

- Art. 61 en, in het bijzonder art. 62 : de integratie slaat ook op deze opdrachten van federale aard. Hier kunnen echter problemen rijzen i.v.m. het feit of opdrachten die (bij voorrang) aan één korps waren toevertrouwd, nu reeds door het andere korps uitgevoerd kunnen worden.

Volgende principes kunnen gelden :

Indien de wetgever een monopolie of exclusiviteit heeft bepaald (b.v. Art. 16, tweede lid WPA betreffende de verkeerstaken op de autosnelwegen) en die regeling van toepassing blijft in de toekomst (exclusieve uitvoering door de federale politie) zal de rijkswacht deze opdrachten blijven uitvoeren. Indien de wetgever in de eerste plaats een taakverdeling of de coördinatie van de opdrachten op het oog had, en die opdrachten in de toekomst (ook) aan de lokale politie worden toevertrouwd, is integratie nu reeds aangewezen, b.v. in de vorm van gemengde dispositieven in het raam van Art. 23, § 1 en 2 WPA inzake de uithaling, bewaking, voorleiding en overbrengingen.

Hoewel de wetgever zich in sommige gevallen nog moest uitspreken over de toekomstige taaktoewijzing tussen federale en lokale politie (b.v. Art. 23, § 4 Handhaving van de orde in de hoven en rechtbanken) is door de politieke beslissing om deze opdrachten door de lokale politie te laten uitvoeren, reeds voldoende duidelijkheid gecreëerd. Ook hier is integratie reeds aangewezen.

Entre-temps, mon collègue de la Justice a confirmé cette interprétation par un écrit qui vous a été transmis.

- Art. 252 : la poursuite de l'exercice des missions et compétences actuelles de la police communale par la police locale et l'art. 254 garantissant la continuité de l'exécution des missions.

7.2. Loi du 05/08/92 sur la fonction de police (*Moniteur belge* du 22/12/1992);

- Art. 1, alinéa premier et art. 5 : autorité sur les services de police (cf. art. 8 LFP ci-après).

- Art. 8 : constitue le fondement légal du fonctionnement des ZPP, ainsi que les art. 16, 44, 51 et 51bis de la loi sur la gendarmerie du 02/12/57.

- Chapitre IV relatif aux missions des services de police à rendre opérationnelles au moyen des 'fonctionnalités'.

Art. 45, alinéa deux : le cas échéant, les mesures nécessaires doivent être prises afin d'adapter au nouveau territoire la compétence territoriale de la police communale. Chapitre V relatif à la responsabilité civile et à l'assistance en justice : cf. ma C.M. PZ4 du 04-07-00 *Moniteur belge*.

7.3. Loi du 03/04/97 portant modification de la nouvelle loi communale, de la loi du 02/12/57 sur la gendarmerie et de la loi du 27/12/73 relative au statut du personnel du corps opérationnel de la gendarmerie (*Moniteur belge* 06/06/97) et la C.M. du 29/05/97 relative aux relations entre le bourgmestre et la gendarmerie (*Moniteur belge* 06/06/97);

7.4. C.M. du ministère de l'Intérieur et du ministère de la Justice du 16/02/99 relative aux tâches administratives des services de police en application de l'art. 25 de la loi sur la fonction de police - abrogation et remplacement de la C.M. du 07/04/95 portant sur le même objet (*Moniteur belge* 14/04/99);

7.5. La C.M. GPI1 du 20-03-00 concernant le matériel et l'équipement de la police communale (*Moniteur belge* 22-04-00), et la C.M. GPI2 du 05-07-00 concernant l'utilisation par les services de police de l'emblème de la nouvelle police intégrée, structurée à deux niveaux (*Moniteur belge* 15-08-00);

7.6. La C.M. ZP1 du 10-04-2000 (*Moniteur belge* 16-05-00) relative à la mise en œuvre de la police locale - élaboration de la police intégrée, structurée à deux niveaux, la C.M. ZP2 du 04-05-2000 (*Moniteur belge* 09-06-00) relative à la structure de la concertation syndicale dans les zones pilotes de police, la C.M. ZP3 du 10-05-2000 (*Moniteur belge* 27-06-00) relative à l'utilisation de l'emblème de la nouvelle police intégrée, structurée à deux niveaux, la C.M. ZP4 du 04-07-00 (25-07-00) relative à la réglementation en matière de responsabilité suite au fonctionnement intégré dans les zones de police, la C.M. PZ5 (*Moniteur belge* 25-07-00) relative à l'aide financière pour le soutien du fonctionnement des zones de police pilotes, la C.M. PZ6 du 06-09-00 (*Moniteur belge* 20-09-00) relative à l'état d'avancement des zones de police pilotes, et la C.M. PZ7 du 06-09-00 (*Moniteur belge* 27-09-00) relative aux bâtiments et à l'infrastructure de la police des communes qui appartiennent aux zones pluricommunales de la police locale, la C.M. ZP8 du 18-10-00 (*Moniteur belge* 15-11-00) concernant les directives relatives au budget communal et à la comptabilité communale pour ce qui est de la réforme des polices, et la ZP9 du 07-11-00 (*Moniteur belge* 25-11-00) concernant les directives relatives à l'échelonnement du démarrage de la police locale;

7.7. La C.M. PLP1 du 14-10-2000 (*Moniteur belge* du 01-11-00) concernant le système informatique unique;

7.8. La directive ministérielle du 16/03/99 du ministre de la Justice organisant la collaboration, la coordination et la répartition des tâches entre la police locale et la police fédérale en ce qui concerne les missions de police judiciaire et la circulaire n°COL 6/99 du 16-04-99 du Collège des Procureurs généraux près les Cours d'Appel relative à la même matière.

Il importe d'entamer dès maintenant la concertation avec le Procureur du Roi, afin de préparer le transfert des missions judiciaires, conformément aux directives des documents précités. Par analogie avec la préparation de l'exécution des missions au moyen de dispositifs mixtes (pour lesquels une formation uniforme conjointe est préalablement prévue), on détermine quel type d'enquête confiée dans le futur à la police locale nécessite une formation préalable.

Mijn collega van Justitie heeft die interpretatie intussen per brief bevestigd en u werd daarvan per brief geïnformeerd.

- Art. 252 : de verdere uitvoering van de huidige opdrachten en bevoegdheden van de gemeentepolitie door de lokale politie en Art. 254 dat de continuïteit van de uitvoering van de federale opdrachten garandeert.

7.2. De wet van 05-08-92 op het politieambt (*Belgisch Staatsblad* 22-12-92);

- Art. 1, eerste lid en 5 : het gezag over de politiediensten (zie ook Art. 8 WPA hierna).

- Art. 8 : vormt de wettelijke basis voor de PPZ-werking, in samenhang met de Art. 16, 44, 51 en 51bis van de wet op de rijkswacht van 02-12-57.

- Hoofdstuk IV omtrent de opdrachten van de politiediensten, die geoperationaliseerd moeten worden d.m.v. de "functionaliteiten".

- Art. 45, tweede lid : zo nodig, moeten de nodige stappen worden ondernomen om de territoriale bevoegdheid van de gemeentepolitie aan te passen aan het nieuwe grondgebied. Hoofdstuk V omtrent de burgerlijke aansprakelijkheid en rechtshulp : zie mijn M.O. PZ4 van 04-07-00 *Belgisch Staatsblad*.

7.3. De wet van 03-04-97 tot wijziging van de NGW, van de wet van 02-12-57 op de rijkswacht en van de wet van 27-12-73 betreffende het statuut van het personeel van het operationeel korps van de rijkswacht (*Belgisch Staatsblad* 06-06-97); en de M.O. van 29-05-97 inzake de relatie tussen de burgemeester en de rijkswacht (*Belgisch Staatsblad* 06-06-97);

7.4. De M.O. van de MinBinZa en MinJust van 16-02-99 inzake de administratieve taken van de politiediensten in toepassing van Art 25 WPA - opheffing en vervanging van de M.O. van 07-04-95 over hetzelfde onderwerp (*Belgisch Staatsblad* 14-04-99);

7.5. De M.O. GPI1 van 20-03-00 inzake het materieel en uitrusting van de gemeentepolitie (*Belgisch Staatsblad* 22-04-00), en de M.O. GPI2 van 05-07-00 inzake het gebruik door de politiediensten van het logo van de nieuwe geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus (*Belgisch Staatsblad* 15-08-00);

7.6. De M.O. PZ1 van 10-04-2000 (*Belgisch Staatsblad* 16-05-00) inzake de opstart lokale politie - verdere uitwerking geïntegreerde politie gestructureerd op 2 niveaus, de M.O. PZ2 van 04-05-2000 (*Belgisch Staatsblad* 09-06-00) inzake de syndicale overlegstructuur binnen de PPZ's, de M.O. PZ3 van 10-05-2000 (*Belgisch Staatsblad* 27-06-00) inzake het gebruik van het logo van de nieuwe geïntegreerde politie, gestructureerd op 2 niveaus, de M.O. PZ4 van 04-07-00 (25-07-00) inzake de aansprakelijkheidsregeling naar aanleiding van de geïntegreerde werking in de politiezones, de M.O. PZ5 (*Belgisch Staatsblad* 25-07-00) inzake de financiële hulp voor de ondersteuning van de werking in de pilootpolitiezones, de M.O. PZ6 van 29-08-00 (*Belgisch Staatsblad* 20-09-00) inzake de voortgangsrapportering van de pilootpolitiezones, de M.O. PZ7 van 06-09-00 (*Belgisch Staatsblad* 27-09-00) inzake de gebouwen en infrastructuur van de politie van gemeenten die behoren tot meergemeentezones van de lokale politie, de M.O. PZ8 van 18-10-00 omtrent de richtlijnen inzake de gemeentebegroting en -boekhouding m.b.t. de politiehervorming, en de PZ9 van 07-11-00 omtrent de richtlijnen inzake de verdere fasering van de start van de lokale politie;

7.7. De M.O. PLP1 van 14-10-2000 (*Belgisch Staatsblad* 01-11-00) inzake het enig informaticasysteem;

7.8. De Ministeriële Richtlijn van 16-03-99 van de heer MinJust tot regeling van de samenwerking, de coördinatie en de taakverdeling tussen de lokale politie en de federale politie inzake de opdrachten van gerechtelijke politie en de Omzendbrief Nr. COL6/99 van 16-04-99 van het College van Procureurs-Generaal bij de Hoven van Beroep aangaande dezelfde materie.

Het is zeer belangrijk om nu reeds het overleg met de Procureur des Konings op te starten om de overdracht van de gerechtelijke opdrachten, conform de richtlijnen van voormelde documenten voor te bereiden. Naar analogie met de voorbereiding van de uitvoering van opdrachten d.m.v. gemengde dispositieven (waar voorafgaand een gezamenlijke en uniforme opleiding is voorzien), kan worden nagegaan voor welk type onderzoeken die in de toekomst aan de lokale politie zullen worden toevertrouwd voorafgaande opleiding noodzakelijk is.