

Au regard de l'évolution des systèmes sécuritaires, comment les acteurs de la sécurité privée et publique perçoivent-ils la notion de partenariat (PPP) et comment cela impacte-t-il la mise en place de ces partenariats ?

Auteur : Maes, Hélène

Promoteur(s) : Seron, Vincent

Faculté : Faculté de Droit, de Science Politique et de Criminologie

Diplôme : Master en criminologie à finalité spécialisée en organisations criminelles et analyse du crime

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/26509>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



Université de Liège

Faculté de Droit, Science politique et Criminologie

Département de Criminologie

« Au regard de l'évolution des systèmes sécuritaires, comment les acteurs de la sécurité privée et publique perçoivent-ils la notion de partenariat (PPP) et comment cela impacte-t-il la mise en place de ces partenariats ? »

Hélène Maes

Année académique : 2025-2026

Promoteur : M. Vincent Seron

ABSTRACT

Français

Dans un contexte où les finances publiques vont à vau-l'eau et où la demande du citoyen pour une sécurité renforcée ne cesse de croître, la sécurité privée, avec ses tarifs avantageux et son panel de personnel, séduit. Alors que les débats ne cessent pour savoir s'il vaut mieux ou non étendre ses compétences, une solution pourrait se présenter comme la réponse à ces problèmes : les partenariats public-privé. Mais comment sont-ils perçus par les acteurs impliqués ? Et comment ces perceptions vont-elles impacter la mise en place de telles dynamiques ? C'est à ces réponses que va tenter de répondre cet article. Pour ce faire, dix entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'acteurs privés et publics de la sécurité. Ceci aura permis de relever les résultats suivants : une absence de compréhension du concept, une perception parfois distordue du secteur voisin, une confiance limitée, un manque de communication certain et une distinction ferme entre eux. Ces éléments, interreliés sous certains aspects, impactent et freinent dans une certaine mesure la mise en place de ces PPP. Bien que les avantages à s'investir dans de telles dynamiques soient nombreux, il semblerait que les secteurs privés et publics ne soient pas encore résolus à passer le cap de l'événementiel.

Mots clés : PPP, avantages, perceptions, confiance.

English

At a time when public finances are in tatters and public demand for greater security continues to grow, private security – with its competitive rates and wide range of personnel – is proving increasingly attractive. Whilst the debate rages on as to whether or not their remit should be expanded, one solution may offer a way forward: public-private partnerships. But how are they perceived by the stakeholders involved? And how will these perceptions impact the implementation of such arrangements? This article seeks to address these questions. To this end, ten semi-structured interviews were conducted with private and public sector security stakeholders. This revealed the following findings: a lack of understanding of the concept, a sometimes distorted perception of the neighbouring sector, limited trust, a definite lack of communication, and a clear distinction between the two. These factors, which are interlinked in certain respects, impact and, to some extent, hinder the establishment of these PPPs. Although there are numerous benefits to engaging in such initiatives, it would appear that the private and public sectors are not yet ready to take the plunge into the events sector.

Keywords: PPP, benefits, perceptions, trust.

TABLE DES MATIERES

Abstract	2
Remerciements	4
I. Introduction	5
II. Revue de la littérature	6
2.1. Sécurité privée – sécurité publique, quelles différences ?	6
2.2. Un partenariat.....	7
2.3. ...Somme toute limité	10
2.4. Étude de ces partenariats : le terrorisme	12
III. Méthodologie	14
3.1. Phase exploratoire	14
3.2. Phase de terrain	14
3.3. Phase d'analyse.....	15
IV. Résultats.....	15
4.1. Une question de perception	15
4.2. Les PPP en eux-mêmes	17
4.3. Des éléments parasites.....	21
4.4. Le terrorisme	22
V. Discussion	23
5.1. Une méconnaissance généralisée	23
5.2. Des facteurs manquants	25
5.3. Les PPP, des rouages indispensables	27
5.4. Quelques pistes.....	28
VI. Forces et limites	29
VII. Conclusion	30
Bibliographie	32
Annexes	36

REMERCIEMENTS

« La reconnaissance est la mémoire du cœur » (Hans Christian Andersen)

Je souhaite exprimer ma gratitude envers les personnes et institutions qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Seron, pour son travail de promoteur et de professeur. Je remercie par ailleurs les lecteurs et membres du jury pour leur travail.

Je tiens également à remercier tous les participants pour leur disponibilité, le partage de leurs considérations et la bienveillance qu'ils ont eu à mon égard.

Je suis reconnaissante de l'opportunité que m'a laissée la société Protection Unit d'entrer dans les coulisses du secteur privé de la sécurité dans le cadre d'un stage volontaire. D'autre part, j'aimerais adresser mes remerciements les plus sincères à Monsieur Sven Rhul pour sa patience, son investissement et son encadrement au top tout au long de cette aventure.

Pour finir, j'adresse ma gratitude à mon entourage : merci maman, merci Julien et merci à tous ceux qui m'ont soutenue tout au long de ce périple.

I. INTRODUCTION

2025 et 2026 ont été des années marquantes sur de nombreux aspects : une couche d'ozone en meilleure santé, des avancées médicales records, mais aussi la guerre en Iran, en Ukraine, des violences locales telles que les attaques au couteau, les viols,... Tout autant de facteurs anxiogènes qui induisent une demande sociétale pour une sécurité renforcée.

Dans un contexte où les finances publiques vont à vau-l'eau, la sécurité privée, avec ses tarifs avantageux et son panel de personnel, séduit. Alors que les débats ne cessent pour savoir s'il vaut mieux ou non étendre ses compétences, une solution pourrait se présenter comme la réponse à ces problèmes : les partenariats public-privé. Mais comment sont-ils perçus par les acteurs impliqués ? Et comment ces perceptions vont-elles impacter la mise en place de telles dynamiques ? C'est à ces questions que va tenter de répondre cet article.

Commençons cet article par mettre en évidence un paradoxe : la sécurité, considérée comme fonction régaliennne pendant de nombreuses années, n'est entrée dans les mains du privé que tardivement. La loi Tobback, première loi régulant effectivement la sécurité privée en Belgique, date de 1990. Bien entendu, l'absence de législation n'empêchait nullement le secteur de fonctionner bien que l'implication du secteur privé dans la gestion de la sécurité a longtemps subi une forme d'hostilité. Pourtant, les premières formes de gestion de l'ordre, de la sécurité étaient dans les mains des guets bourgeois, ces corporations introduites par l'état, supportées par les citoyens. Ceci démontre que la police n'a pas toujours été le seul gardien de la sécurité. En tout état de cause, l'époque où seuls les organes publics étaient les garants de la sécurité est révolue. Motivées par une demande sociétale importante, les sociétés privées émergent et évoluent, autant dans leur aspect commercial qu'opérationnel. En réaction, les législateurs étendent leurs compétences à des situations que nous aurions jusqu'à présent nommées « publiques ». Cette adaptation est nécessaire dans un monde en constante évolution (Mazouz, 2009). Cette évolution du système sécuritaire interpelle sur les possibilités pour le secteur privé et public de travailler de concert, sur des projets et des espaces communs avec des stratégies et des objectifs communs. En bref, peuvent-ils entretenir des relations symbiotiques malgré des objectifs différents ? Ces relations, nous les appellerons partenariats.

Pour répondre à cette question, une analyse de la littérature sera effectuée. Notons d'ores et déjà que cette recherche est de nature exploratoire. En effet, le sujet est encore relativement récent et peu traité sur ses aspects spécifiques dans la littérature. Ensuite, pour répondre à notre question de recherche, qui est « Au regard de l'évolution des systèmes sécuritaires, comment les acteurs de la sécurité privée et publique perçoivent-ils la notion de partenariat et comment cela impacte-t-il la mise en place de ces PPP ? ». Des entretiens semi-directifs sont effectués, transcrits et analysés. Cette analyse est thématique et s'effectue à l'aide du logiciel Corpus mis à disposition par l'Université de Liège. Le travail effectué permet d'affirmer qu'il est temps de faire face à l'indomptable évolution de notre société, de surmonter notre propre pusillanimité et de mettre en place des PPP qui permettront d'aller plus loin dans notre conception de la sécurité, tout en préservant les intérêts publics et privés de chacun.

II. REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. Sécurité privée – sécurité publique, quelles différences ?

Etudier les partenariats entre le secteur de la sécurité privée et celui de la sécurité publique nécessite d'aborder, dans un premier temps, ces éléments séparément.

Avant toute chose, nous pouvons souligner une question de définition. Certains définiraient la sécurité privée comme ceci : « La sécurité privée est un mode spécifique de l'exercice des fonctions de protection des biens et des personnes, que ce soit sous forme de surveillance et de protection du patrimoine, ou de maintien de l'ordre dans des espaces privés » (Lorenc Valcarce, 2011, cité dans Lorenc Valcarce, 2019, p.114). D'autres définiraient la sécurité publique ainsi : « la défense des libertés et des droits de la personne, c'est la défense d'un ordre dont la finalité est la protection des libertés publiques, la sécurité des personnes et des biens en faisant partie intégrante » (Lamy, 2015). Ces définitions sont un exemple parmi des dizaines d'autres ; autant la sécurité privée que publique ne bénéficie d'une définition claire et univoque. De ce fait, il est nécessaire de s'appuyer sur d'autres éléments, non-exhaustifs, de description pour les dissocier.

Tout d'abord, nous pourrions mettre en évidence les missions. Très clairement définies dans la loi du 02 octobre 2017 pour la sécurité privée, cela est moins clairement déterminé pour le secteur public. Conséquemment, il n'est pas possible de déterminer quelles missions relèvent exclusivement de la sphère privée. De plus, de nombreux auteurs constatent que les missions des agents de gardiennage ne s'arrêtent pas à la sécurité puisqu'on observe également des services d'aide à la personne, des actes de civilités (tenir une porte,...), des contrôles vestimentaires, etc... (Mulone, 2011 ; Pratte, 2010, cité dans Mulone, 2011). Selon Cusson (1998), nous pouvons dès lors nous baser sur la visée des missions. D'un côté, l'ordre des missions pour la sphère privée relève de l'individuel. C'est-à-dire qu'une entreprise de sécurité privée n'a pas pour objectif de protéger toute la société mais seulement son client. De l'autre côté, pour la sécurité publique, c'est tout l'inverse puisqu'elle existe dans le but de protéger tout un chacun ; elle est donc collective.

Ensuite, nous pouvons questionner les motivations guidant le travail des policiers et des agents de gardiennage. Acteurs du marché, les entreprises de sécurité privée sont par définition guidées par ces logiques de marché. Leurs motivations se trouvent dès lors ancrées dans la sphère économique (Cusson, 1998). A contrario, le secteur public exerce ses fonctions de sécurité dans un objectif d'application de la loi. Ici, la différence repose donc sur l'intérêt d'exercer les fonctions de sécurité : alors que pour les autorités publiques cela relève d'un service collectif et public, pour les acteurs privés, la sécurité est un bien économique (Shearing and Stenning, 1985, cités dans Mulone, 2011). Van Steden & Sarre définissent les motivations des agents de sécurité privée comme suit : « protéger égoïstement uniquement ceux qui peuvent se les offrir, au détriment du bien commun » (2007, p.230). Certains auteurs nuancent toutefois cette opposition d'intérêts, soulevant des objectifs qui peuvent se croiser, se rencontrer et se renforcer mutuellement (Rose et Miller, 1992, cités dans Desmazières, 2016).

Finalement, toujours à titre d'exemple, il est possible de questionner le cadre d'existence même de ces secteurs. Contrairement à la police qui a des racines beaucoup plus profondes, les entreprises de sécurité privée ne peuvent exister qu'à travers la législation mise en place par les autorités publiques. Par conséquent, un fossé se creuse entre ces deux sphères : alors que la première est conditionnelle, la seconde est 'légitime'. Dès lors, bien que la sécurité privée existe depuis plus longtemps que la sécurité publique, son organisation, son expansion et sa législation ne se sont développées que plus tardivement (Pashley & Cools, 2012). Ainsi, les acteurs de la sécurité privée n'ont pas beaucoup plus de pouvoir

qu'un citoyen lambda. Par exemple, la police a le monopole de la violence légitime et les acteurs privés ne peuvent recourir que de manière très stricte à cette force (loi 2017). Il faut toutefois souligner le problème de différenciation qui peut survenir entre les acteurs privés et publics. Pour de nombreuses personnes – chercheurs, citoyens, acteurs de terrain – la sécurité privée est une forme de « service de police régie par le gouvernement » (Loader, 2000, p. 327). Alors que le citoyen aura tendance à amalgamer police et sécurité privée, les secteurs en eux-mêmes chercheront à se différencier coûte que coûte. Un exemple de problématique liée à cette mauvaise distinction est incarné par l'uniforme (Comité permanent P, 2005). Bien que la loi de 2017 oblige le port de l'uniforme, visible et distinct de celui policier, pour les agents de sécurité privée (Van Steden & Sarre, 2007), des dérives existent.

2.2. Un partenariat...

Parler de partenariat public-privé (PPP) dans le champ de la sécurité nécessite de comprendre ce que représente un partenariat dans un sens plus général. Définir un partenariat n'est point chose aisée car sa visée est large et comprend de nombreuses variétés. De manière générale, il est possible de définir un partenariat comme suit : « un processus ou un ensemble d'activités dans lequel plusieurs acteurs travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs » (Lebas & Crutzen 2022, p.23). La pensée de Mazouz (2009) rejoint celle de Lebas & Crutzen (2022) quant à l'origine de ces partenariats : d'un côté, un besoin économique, lié à un contexte de difficultés financières et d'un autre côté, un développement lié à une demande d'efficacité de la part du citoyen, les pouvoirs publics n'étant pas considérés comme apportant une réponse suffisante à la question. De fait, selon Latour (2012), les autorités publiques n'ont plus les ressources financières nécessaires pour faire face à la demande citoyenne. Les partenariats offrent aux villes une forme de résilience en leur permettant de poser des actions plus efficaces, plus souples et plus rapides.

La diversité qui existe dans les collaborations représente à elle seule un atout puisque ces échanges sont adaptable à de nombreuses situations. Un exemple de collaboration est celle d'une complémentarité entre le secteur privé et public. Dans ce cas, les objectifs des deux secteurs coïncident et le partenariat permet une avancée plus rapide dans le projet (Lebas & Crutzen, 2022). Ces partenariats public-privé sont soumis aux lois sur les marchés publics et sur les contrats de concession du 17 juin 2016. L'objectif de ces lois est d'assurer les principes de concurrence, d'égalité et de transparence. Ceci est nécessaire puisque le secteur public, comme tout acheteur, analyse le marché avant de faire son choix et donc de conclure un contrat. Outre sa forme, le partenariat public-privé (PPP) trouve une variabilité importante en termes de secteurs : construction, soins, éducation, recherche,... Depuis quelques années, il est possible d'ajouter à cette liste non-exhaustive le secteur de la sécurité. Pendant longtemps perçue comme un pouvoir régalien (Loader, 2006), la sécurité privée a été l'objet d'une certaine méfiance – qui persiste parfois – de la part des autorités publiques, des forces publiques et du citoyen (Bolkvadze & Sümeghy, 2025 ; Leloup, 2024). Cette méfiance n'a cependant pas empêché le secteur de se développer ces dernières années. Effectivement, dans l'Union Européenne, de 600.000 agents en 1999 nous serions passés à plus d'un million en 2007 (Van Steden & Sarre, 2007). Il faut cependant être précautionneux quant à la véracité de ces chiffres. De fait, l'absence de définition unanime ne permet pas de déterminer avec certitude quelles entreprises entrent ou non dans la catégorie « sociétés de sécurité privée », chaque pays choisissant ses critères. De surcroît, la qualité des données diverge de façon notable entre les pays (Van Steden & Sarre, 2007). Malgré de possibles imprécisions des données, ces chiffres mettent en lumière la vision plus positive que portent les citoyens et politiciens sur la sécurité privée. Pour Leloup (2024) ceci est notamment permis par le développement de la réglementation sur la question. À comprendre donc en Belgique, l'impact positif que la loi de 2017 sur la sécurité privée a eu sur le secteur.

Dans tous les cas, il est possible de constater une évolution certaine du phénomène. Zedner (2007) explique cette évolution par le passage d'une société « post crime » à une société « précrime » où l'attention est à présent tournée vers la prévention du crime. Pour cet auteur, ce changement de paradigme est concomitant aux attentats du 11 septembre 2001.

Bien qu'ils existent depuis un certain temps et sous des formes diverses, les PPP prennent aujourd'hui de l'ampleur. D'une part, ils font l'objet d'une demande politique, visible à travers la législation (cfr loi du 02 octobre 2017 réglementant la sécurité privée et particulière). D'autre part, ils sont affirmés comme incontournables par certains acteurs de terrain. En raison de l'importance qu'acquiescent ces partenariats, il est nécessaire de déterminer d'autres caractéristiques de ces PPP. Le CoEss (Confédération européenne des services de sécurité, 2024) les détermine comme suit: « *A Private Security Company (PSC) protects a publicly accessible or other location on behalf of and/or under the supervision of Law Enforcement; The tasks performed by a PSC requires some form of collaboration between this company and an LEA. This includes the protection and access control of places that are privately owned and are accessible to the general public, such as shopping areas, cultural landmarks, and places of worship, as well as Critical Infrastructure or other sensitive sites and events. The cooperation with LEAs is needed in preventive measures, by understanding the potential risks and threats, and if LEA intervention is needed. [...]* ». Autant le secteur privé que public mettent aujourd'hui en évidence ces partenariats, notamment sur leurs sites internet et dans leurs programmes de formations.

Par ailleurs, ces partenariats peuvent prendre des formes diverses : collaboration dans un objectif de protection ou de prévention, des entraînements communs, de l'échange d'information, Eu égard à l'intérêt porté à ces PPP, il est important de se questionner sur l'intérêt de se placer dans ce type de contrat. Pour Pashley & Cools (2012), l'évolution significative de ce secteur met en évidence la place essentielle que prend la sphère privée, en tant que partenaire de la sphère publique, dans le champ de la détection et de la prévention d'actes criminels. Aujourd'hui, l'importance de la collaboration du secteur privé dans le système de sécurité belge ne fait plus aucun doute (Leloup, 2024). Cependant, la question sur la place réelle du privé dans notre système se pose encore. Selon le modèle de Prenzler & Sare (2000), il est possible de positionner la Belgique dans le modèle des services complémentaires et dans le modèle du partenariat ad hoc. Dans le premier cas de figure, la sécurité privée complète l'action policière. Il n'est alors pas question de compétition ou d'empiètement sur les fonctions de l'un ou de l'autre. Dans le deuxième cas, les autorités publiques font appel à la sécurité privée pour les soutenir dans des circonstances particulières. Ceci relève des compétences situationnelles telles que déterminées par la loi du 02 octobre 2017. Le dernier modèle mentionné par Prenzler & Sare (2000) est intéressant puisqu'il met en évidence le prisme normatif dans lequel le secteur privé peut parfois se retrouver coincé. En effet, comme mentionné précédemment la loi sur la sécurité privée et particulière en Belgique est d'ordre public et donc exhaustive. Aucune initiative ne peut dès lors être envisagée.

Au-delà de ces considérations théoriques, il est possible de souligner les avantages concrets que peuvent apporter ces partenariats. Selon certains auteurs tel que Latour (2012), ces partenariats sont devenus indispensables au bon fonctionnement du système et l'Etat ne peut dès lors plus s'en défaire. Cet état de fait relevé par certains auteurs est également porté par des autorités politiques belges. Ceci est visible par l'annonce faite en 2011 par le gouvernement belge :

The roles of all stakeholders, both public and private, with regard to security, will be clarified to strengthen partnerships. Solutions will be sought to relieve the police force of certain administrative tasks and certain operational duties, including the protection of public buildings, courthouses, embassies, and the transportation of detainees. As a result, the police will refocus on their core responsibilities (Di Rupo, 2011: 146, cité dans Leloup, 2024).

Premièrement, le rôle d'un agent de gardiennage est avant tout préventif. Comme indiqué précédemment, les missions des services de police, bien que mentionnées dans la loi sur la fonction de police du 05 août 1992, restent vagues car elles évoluent constamment et englobent différents aspects sociétaux. Au fil des années, il a été observé un élargissement de ces fonctions et ce pour diverses raisons : manque d'instructions claires par rapport à ses fonctions et ses limites, méconnaissance des citoyens ou encore le fait que la police soit la seule à pouvoir exercer de manière légitime la contrainte (Smeets, 2005). Le contexte sociétal, politique et économique du pays conduira à une cession de missions considérées comme dissociables de la fonction de police aux acteurs privés (Smeets, 2005). Dès lors, un partenariat entre la sphère privée et publique permet d'un côté, lorsque les effectifs sont maintenus, de doubler ce volet préventif et d'un autre côté de permettre aux policiers de se focaliser sur d'autres missions. Pour Magone (2011, cité dans Pashley & Cools, 2012) un tel partenariat permet de désengorger le système et donc d'améliorer les services. Ces missions, cédées, sont d'ordres administratif et d'exercices, telles que les missions de surveillance (Smeets, 2005). Ce glissement de compétences offrirait au secteur privé une place légitime et légitimée au sein de notre pays (De Pierpont, 2019). Outre leur rôle préventif traditionnel, les entreprises de sécurité privée possèdent des atouts importants dans le cadre d'une collaboration : expertise, flexibilité, une possibilité et capacité d'innovation souvent alliée à une implication dans les nouvelles technologies permettant au secteur public de se focaliser sur ses missions régaliennes (CoEss, 2025).

Deuxièmement, les coûts et bénéfices. Au vu des conjonctures économiques actuelles, de nombreux auteurs tels que Goethem & Easton (2021) considèrent qu'on ne peut plus faire fi des PPP, pouvant permettre de faire des économies d'échelle. Indéniablement, embaucher un agent de gardiennage coûte moins cher qu'embaucher un fonctionnaire (De Pierpont, 2019). Par exemple, en externalisant la surveillance de certaines casernes, la Défense estime réduire ses coûts de 10% à 23% (De Pierpont, 2019). Outre cet aspect économique, il est possible de mentionner des bénéfices opérationnels (Goethem & Easton, 2021). Effectivement, croiser deux secteurs permet une certaine diversité de compétences, une amélioration de l'efficacité de l'action, des avantages stratégiques, une meilleure prise de décisions, un partage des ressources, À titre d'exemple, nous pouvons mentionner l'engagement considérable dans les nouvelles technologies de la part du secteur privé. Malgré le coût que cela représente, cet engagement permet des collectes d'informations, des traitements et des échanges toujours plus précis et complets (Dupont, 2006 ; Phelps, 2021). Ce facteur peut s'exemplifier par le projet MATRIX développé par une société privée (Seisint) permettant aux services de police un accès plus aisé à des informations publiques dispersées sur leurs plateformes (Dupont, 2006). D'après l'ACLU [American Civil Liberties Union] (2004, cité dans Dupont, 2006), ce système aurait permis de nombreuses arrestations à la suite des attentats du 11 septembre 2001.

Par ailleurs, ces PPP c'est aussi une question d'information ; l'information comme base de construction et comme nécessité de fonctionnement. Cette idée d'échanger de l'information entre le secteur privé et public n'est pas récente. Déjà au XIXe siècle, se mettent en place des dispositifs d'échange. Ceci est particulièrement visible avec la société de détectives privées Pinkerton aux USA (Dupont, 2006). À une époque où le FBI n'existait pas encore, cette société représentait autant un intermédiaire de choix pour les différentes organisations en place à l'époque qu'une base facilitant l'échange d'informations pour la police à travers le pays (Morn, 1982, cité dans Dupont, 2006). De fait, autant le secteur privé que public ont besoin d'informations pour exercer leurs activités. Ces dernières, dans le cadre privé, peuvent être de tout ordre : nombre de personnes attendues à une manifestation, problèmes d'insécurité, individus suspects, Connaître le danger, c'est pouvoir l'anticiper et adapter ses réactions (Delpuech & Ross, 2010). Outre cette question de danger, l'échange d'informations peut inciter les deux secteurs à améliorer et renforcer la confiance et la collaboration entre eux. Effectivement,

alors que la police a besoin des informations que peut lui fournir l'agent de sécurité privée, l'entreprise a besoin de la légitimité qui définit la police ainsi que ses compétences (Delpeuch & Ross, 2010). L'intérêt du PPP repose donc sur la combinaison des ressources policières et des services spécialisés des agents de gardiennage. Par ailleurs, en corollaire à cet échange d'informations, un partenariat efficace et réussi nécessite également une répartition, un partage clair des risques et des responsabilités avec une définition préalable des intérêts respectifs et du but du partenariat (Bures, 2013). Les acteurs privés peuvent représenter une source non-négligeable d'informations. Dans les cas où une communication directe des informations serait difficilement envisageable, la mise en place d'un système d'accès à ces données pourrait faire la différence (Latour, 2021). Dans son article, Jakob (2007, p.434) explicite le « principe de disponibilité » comme un système automatique d'accès aux données, partagé entre les Etats membres de l'UE. Ce système serait toutefois prévu, dans un premier temps, uniquement entre des acteurs publics. Néanmoins, le secteur policier seul est considéré comme une source d'informations insuffisante.

Malgré tout, selon Delpeuch & Ross (2010), cet échange d'informations peut comporter des inconvénients. De fait, souligner un problème oblige les responsables à devoir s'occuper du problème, sous peine de compromettre leur légitimité. Il est alors nécessaire de mettre en place un système de sélection de l'information afin d'éviter une surcharge de l'appareil. Ce filtrage permet aussi de mettre en avant l'efficacité du partenaire dans la relation (Delpeuch & Ross, 2010). Il faut alors trouver le juste équilibre entre une information pertinente et une information superflue. En outre, dans un contexte où la sécurité privée n'a de cesse de se développer, il est notamment important de se questionner sur son respect et son impact sur les droits de l'Homme (Ruggie, 2007, cité dans Johnson et al., 2025). Ces droits représentent des principes universels, interdépendants, indivisibles, inaliénables. Selon Archard (2004, p.59, cité dans Johnson et al., 2025) ce secteur a l'obligation de « cesser toute activité qui pourrait raisonnablement être considérée comme augmentant le risque de violation des droits ». Dans ce contexte, il est difficile de déterminer la place de l'information et les conséquences qu'elle peut engendrer.

Dès lors, les avantages d'un PPP dans le champ de la sécurité peuvent être résumés ainsi : amélioration de l'efficacité des services et de l'utilisation des ressources, une expertise plus poussée, des ressources opérationnelles plus importantes, une flexibilité dans les opérations, un coût moindre ainsi que des informations plus complètes et quantitativement importantes. En bref, ces secteurs, a priori opposés, se complèteraient comme les deux doigts de la main.

2.3. ...Somme toute limitée

Malgré les avantages susmentionnés, ces partenariats ne font pas l'unanimité auprès des chercheurs et des acteurs de terrain, de nombreuses limites étant prises en considération. Ci-dessous, des exemples de ces limites viennent soutenir cet argumentaire.

Tout d'abord, une limitation d'un point de vue législatif. En Belgique, la sécurité privée est régie notamment par la loi de 2017 sur la sécurité privée. Cette loi est d'ordre public, c'est-à-dire qu'elle est non-négociable. Par conséquent, les entreprises de sécurité privée sont limitées dans leurs actions par les diktats de cette loi (Pashley & Cools, 2012). Ceci limite les avancées et améliorations du secteur et impacte directement la qualité et le champ des possibles dans le cadre des partenariats. Des organismes tels que le CoEss (2024) soulignent l'importance d'ajuster les législations afin de renforcer et faciliter des mécanismes comme celui de l'échange d'informations. Ceci est tout de même à nuancer car une loi n'est jamais créée sans retour en arrière possible. De plus, au niveau Européen, la création de la Directive sur la résilience des entités critiques (Directive (EU) 2022/2557) met en évidence la volonté du

législateur de renforcer la sécurité de ses infrastructures (secteur énergétique, les soins de santé, les transports,...), représentant souvent un intérêt national (CoEss, 2025). Au vu de sa présence presque systématique sur de tels sites, cette législation sous-entend de facto l'implication de la sécurité privée et incite à améliorer la qualité des services et des agents de gardiennage présents en ces lieux via la mise en place de standards. Ceci démontre que le législateur peut toujours faire évoluer la situation.

De plus, comme mentionné précédemment, le secteur privé de la sécurité ne bénéficie pas toujours d'une confiance inconditionnelle. Or, cette confiance, du citoyen et de l'Etat, est absolument nécessaire pour le succès d'un partenariat (Latour, 2012 ; Ramonjavelo, Préfontaine, Skander et Ricard, 2006, cités dans Desmazières, 2016). Ceci est consubstantiel à la fiabilité que doit démontrer la sécurité privée. Or, divers événements ont brouillé, dans l'esprit collectif, ce facteur indispensable. À titre d'exemple, il est possible de mentionner la société G4S et les Jeux Olympiques de Londres en 2012 (George & Mawby, 2015). Alors qu'elle avait assuré pouvoir fournir 10400 agents, elle s'est rétractée quelques semaines avant le jour J, obligeant la ville à recourir aux policiers et militaires pour couvrir cet événement. Renforçant cette méfiance, le manque de transparence du secteur impacte également ces PPP. Comme l'a démontré Bonnet (2008) à travers son article « Les effets pervers du partage de la sécurité. Polices publiques et privées dans une gare et un centre commercial », ce manque de confiance existe également au sein de la police. La police et les agents de gardiennage n'ont pas toujours des relations très cordiales celles-ci étant parfois marquées par la défiance, la jalousie et la compétition. Au centre de ces mauvaises relations : une question de légitimité (Bonnet, 2008). En résultante, il arrive que le secteur public ne veuille pas travailler et collaborer avec le secteur privé. Or, cette étude a démontré que la sécurité privée ne tente pas de remplacer la police mais de combler un vide laissé par cette dernière. Ceci est cohérent avec la typologie de Prenzler & Sare (2000), mentionnée ci-avant. Ainsi, la confiance est « une attitude optimiste envers les autres, ce qui permet l'existence d'une « coopération sociale » » (Budde & Eickhoff, 2021, p.3).

Ensuite, de nombreux auteurs, politiques, policiers et citoyens ont tendance à envisager les agents de sécurité privée comme manquant de professionnalisme, de formation et de qualité (Livingstone and Hart, 2003 ; Prenzler, 2004, p. 284, cités dans Van Steden & Sarre, 2007). Cette vision proviendrait, entre autre, d'études américaines mettant en évidence des profils véreux, mal payés et peu éduqués. Bien que cette image persiste, quantité de sociétés essaient d'améliorer leurs services et de promouvoir une meilleure version d'elles-mêmes (Van Steden & Sarre, 2007). Pour certains auteurs, un programme de formation efficient permettrait d'améliorer la qualité du secteur (Van der Burght & Cools, 2009, cités dans Pashley & Cools, 2012). Ce manque de fiabilité et de professionnalisme existe dès lors en raison d'événements bien connus : la société G4S et les JO de Londres en 2012 ou encore l'entreprise ChoicePoint, en partenariat avec les USA à l'époque, ayant vendu des centaines de fichiers et des données sur des citoyens qu'elle avait en sa possession (Dupont, 2006). Un manque de professionnalisme du secteur privé ne peut pas aboutir à un PPP fonctionnel (CoEss, 2024). Ce manque de professionnalisme trouve toutefois un double coupable : la société de sécurité privée en elle-même et le client (CoEss, 2025). Nous pouvons citer le projet pilote CIRPESS en France, axé sur la circulation des individus sur les sites sensibles. Il s'avère que la question des budgets est parfois préférée à celle de la qualité : manquement dans l'équipement, lacunes dans les formations ou encore dans la qualification des agents (CoEss, 2025). Des organismes comme le CoEss (Confederation of European Security Services) mettent en évidence cette problématique et la décrivent comme « incompréhensible » (CoEss, 2025, p.8) au vu de la conjoncture géopolitique actuelle.

Finalement, bien que le secteur privé jouisse aujourd'hui d'une extension de ses compétences ainsi que, parfois, d'une possibilité de s'autoréguler et d'un lobbying bien souvent efficace, il reste que l'Etat subsiste comme décideur ultime de son existence (Mulone & Dupont, 2008). Ceci est

effectivement visible par la législation mise en place, la création d'organes de contrôle (Comité P pour la Belgique, CNAPS pour la France,...) ou encore, par exemple, par l'obligation d'une permission du ministre de l'Intérieur pour créer sa société de sécurité privée en Belgique (art.4, loi de 2017 régissant la sécurité privée). Selon les mots de Bonnet (2008, p.3), « la police privée obéit toujours à une logique de subordination juridique et pratique à la puissance étatique ». Cette existence conditionnelle engendre une fragilité dans les rapports partenariaux. Tout comme l'épée de Damoclès pour Denys, l'existence de la sécurité privée ne tient au final qu'au bon vouloir et aux désirs d'une instance supérieure.

En conclusion, un partenariat efficace, concluant et pertinent requiert donc une confiance mutuelle et ce à tous les niveaux, un travail qualitatif, une bonne communication et des organes de contrôle compétents. Néanmoins, ces conditions ne sont pas toujours rencontrées au vu d'un certain décalage entre les motivations, la législation et le caractère propre des entreprises privées et du secteur public.

2.4. Étude de ces partenariats : le terrorisme

Dans une ère de mondialisation comme la nôtre, l'importance des réseaux est indiscutable. Selon certains auteurs, la participation du secteur privé dans la lutte contre le terrorisme est indispensable pour assurer autant une meilleure surveillance des individus (repérer les comportements suspects,...) que pour faire circuler l'information (Dupont, 2006). Synonyme de puissance, l'information est un élément central dans la lutte contre le terrorisme (Le Chaffotec, 2012). Bien que les avis divergent sur la question, la participation de la sécurité privée dans la lutte contre le terrorisme serait aujourd'hui perçue comme envisageable (Phelps, 2021). Ceci, par exemple, en augmentant sa présence lors de rassemblements sportifs. Cette implication ne trouve toutefois pas d'unanimité, de nombreux facteurs freinant les responsables : responsabilité publique, coûts des investissements, ... pour un phénomène considéré tout au plus comme extraordinaire. De fait, la mise en place de mesures spécifiques au terrorisme n'est pas l'axe central des sociétés de sécurité privée, surtout en comparaison à la sphère publique (Phelps, 2021). Le recours à la sécurité privée aux fins de contre-terrorisme nécessiterait donc des adaptations. Tout d'abord en termes de formation pour combler le manque de connaissances. Malgré l'importance que pourrait avoir une formation en rapport avec les actes violents, comme le terrorisme, il est peu commun de trouver de tels profils sur le marché (Phelps, 2021). Le but de ces formations serait donc que les agents comprennent les enjeux et qu'ils aient les connaissances et les bons réflexes en cas d'attaque ou de suspicion de comportements terroristes. À côté de la formation, il s'agirait également de déployer de nouvelles procédures et de nouvelles ressources. Outre l'intérêt théorique de ce partenariat spécifique, on peut en constater l'importance au regard de l'implication considérable du secteur privé dans de nombreuses installations dites « critiques » dans le monde. En Amérique du Nord par exemple, 85% de ces infrastructures sont gérées par des acteurs privés (aéroports, ports maritimes,...) (Carr, 2016). Bien qu'elle ne soit pas légalement tenue de combattre ce phénomène, qu'une société de sécurité privée puisse se prévaloir d'être en capacité de faire face aux menaces terroristes – extrêmement coûteuses pour ce secteur – serait un atout non négligeable (Blomberg et al. 2004, cités dans Phelps, 2021). La question de la forme d'un tel partenariat se pose alors. Dans une étude Dorn & Levi (2009), il serait suggéré un système de « Trusted Forum ». Le secteur policier étant une source d'informations insuffisante à lui seul, ce système permettrait entre autres choses une base d'échange d'informations. Pour Ceyhan (2009), l'échange d'informations représente l'enjeu le plus important dans cette lutte antiterroriste et nécessite de fait, une certaine transparence.

Toutefois, tous les auteurs ne sont pas unanimes sur l'intérêt d'un PPP axé sur le terrorisme. Ainsi, alors que certains tels que Phelps (2021) mettent en évidence l'importance de dispositifs physiques pour dissuader d'une attaque terroriste, d'autres auteurs soulignent le symbolisme d'une grande protection : d'un côté cela crée l'idée que derrière ces barrières de protection se trouve quelque chose ou quelqu'un d'important auquel s'attaquer, de l'autre côté cela met en évidence que même des biens ou personnes largement protégés sont susceptibles d'être cibles de mauvaises intentions (Hsu and McDowall 2017). Au-delà de cette question de symbolisme, il est nécessaire de prendre en compte une forme de vulnérabilité dans le chef des acteurs privés. Ils n'ont effectivement pas les mêmes ressources que la police pour faire face à ce phénomène alors qu'ils sont tout aussi visibles et nombreux dans l'espace public que des policiers (Phelps, 2010). À titre d'illustration, les auteurs Ait-Youssef & Farde (2017) mentionnent les attaques du Bataclan en 2015. Attaques où des agents de gardiennage se sont retrouvés en première ligne, vulnérables. Les grèves qui ont suivi cet événement signalent des problématiques telles que le manque d'équipement et de formation de ces agents pour faire face à ce terrorisme (Ait-Youssef & Farde, 2017). Ce différentiel de ressources s'explique en partie par l'ordre des missions, déjà mentionné, qui cantonne l'agent de gardiennage à un rôle préventif. Par conséquent, si participation de ce secteur il y a, elle devra s'axer sur ce volet préventif. Un autre point discutable réside dans les conséquences d'une telle formation sur le comportement de ces agents : discrimination, sentiment de confiance mal placé, surinterprétation, mauvaises utilisations, voir utilisations illégales, de pratiques sécuritaires et dérapages en matière de droits de l'Homme (Phelps, 2010). Malgré ces potentielles dérives, certains pays tels que la France ont élargi leur législation sur le port d'arme des agents de gardiennage (Ait-Youssef & Farde, 2017). Au regard des coûts que cette décision engendre pour le secteur, des problématiques juridiques, des risques de dérapage, l'exposition accrue de ces agents, il reste à savoir si cette réponse était des plus judicieuses.

Plusieurs exemples de ce qui se rapproche le plus de relations partenariales autour de la question du terrorisme peuvent être avancés. De manière non-exhaustive, il est possible de mentionner la création en 2004 du projet Griffon, en Angleterre, visant la prévention du terrorisme (Latour, 2021). Ce projet consiste en des journées de sensibilisation sur le terrorisme à travers lesquelles des conseils sur l'identification, sur les signes précurseurs et les procédures sont partagés avec les participants qu'ils soient des citoyens ou des entreprises. Bien que ce projet ne soit pas exclusivement réservé aux agents de gardiennage, ils font partie du public-cible. Nous pouvons également mentionner la création, au niveau européen, du PacteSur [Protect Allied Cities against TErrorism in Securing Urban aReas]. Ce mécanisme rassemble de nombreux acteurs (pas uniquement de la sécurité) afin de développer des politiques plus adaptées pour faire face aux menaces terroristes. Outre la question des normes, il est aussi question de formations, de sensibilisation et d'investissements pour mieux sécuriser les espaces publics (SPF Intérieur, 2023). Un double objectif sous-jacent à la sécurisation est d'accentuer des bonnes pratiques existantes et d'élaborer des pratiques jusqu'alors inexistantes et ceci via divers partenariats ; entre autres, celui du secteur de la sécurité privée (Bolot, 2017). Le secteur privé peut effectivement intervenir sur plusieurs plans : contrôles divers (de personnes, de véhicules,...), protection humaine et numérique, systèmes d'alerte, des capteurs, des drones,

Cependant, alors que l'on constate une expansion de la sécurité, il est intéressant de noter l'absence du champ de la sécurité privée dans de nombreux dispositifs de lutte et prévention contre le terrorisme. C'est le cas de Stratégie T.E.R. [Terrorisme, Extrémisme, Radicalisation] de l'OCAM (Organe de Coordination pour l'Analyse de la Menace). En effet, depuis septembre 2021, cette Stratégie remplace le Plan R, qui était uniquement basé sur la répression et la sécurité. A contrario, la Stratégie T.E.R. comporte un volet préventif. Les principaux acteurs liés à cette politique sont les différents services fédéraux (SPF Intérieur, Justice, Finances, Affaires étrangères), les entités fédérales et fédérées,

les services de police et de renseignement et le ministère public. Cette Stratégie inclut également des partenariats avec des secteurs privés tels que des hôpitaux, des centres de jeunesse et autres services socio-préventifs. Son fonctionnement repose sur des plateformes de concertation – comme par exemple les Taskforces locales et nationale ou l'Information Officer. Il n'est donc nullement question d'agents de gardiennage – au sens large. En termes d'acteurs impliqués dans cette lutte, nous pourrions également citer Eurojust ou encore le GAFI (Jakob, 2007), qui de nouveau n'impliquent pas d'acteurs privés.

III. MÉTHODOLOGIE

L'objectif de ce TFE est d'analyser la pertinence et l'application de partenariats entre le secteur privé et le secteur public, dans le champ de la sécurité (PPP). La question de recherche servant de trame à ce travail est la suivante : « Au regard de l'évolution des systèmes sécuritaires, comment les acteurs de la sécurité privée et publique perçoivent-ils la notion de partenariat et comment cela impacte-t-il leur mise en place ? ». Trois hypothèses sont dès lors émises : (1) Les PPP entre sécurité privée et publique, bien que récemment désirés par les autorités publiques, souffrent d'une forme de méconnaissance généralisée ce qui engendre une absence d'application concrète. (2) Plusieurs facteurs, tels qu'une absence de communication structurée ou encore une méfiance réciproque, freinent l'instauration de PPP. (3) L'évolution favorable de la sécurité privée en Belgique ne permet pas un degré de confiance suffisant pour développer des partenariats pertinents et efficaces.

En s'appuyant sur la littérature ci-avant ainsi que sur des entretiens semi-directifs, ce travail a pour finalité de confronter la théorie aux réalités de terrain, telles que perçues par les acteurs publics et privés.

3.1. Phase exploratoire

Secteur souvent oublié, la sécurité privée ne paraît pas le choix le plus évident pour un TFE. Inconnue de mon répertoire jusqu'au cours de Sécurité privée du Professeur Vincent Seron, je décide de faire un stage dans ce secteur en début d'année académique 2025. La volonté d'écrire sur ce sujet m'est alors apparue assez évidente. Le stage effectué relève d'une forme d'observation semi-participante. Cela m'a permis de découvrir le terrain, de me poser les premières questions et d'appréhender avec un nouveau regard la thématique de ce travail.

3.2. Phase de terrain

Afin de répondre à la question de recherche et vérifier ou invalider les hypothèses précédemment citées, ce travail se base sur des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été menés auprès de dix experts sur la question. Quatre entretiens ont eu lieu auprès de membres du corps privé de la sécurité et six auprès du corps public. Le nombre de participants de chaque secteur était préalablement défini à quatre ou cinq. Cependant, au fil des entretiens des opportunités se sont présentées et ce nombre a de fait augmenté. La saturation – c'est-à-dire, le moment où la recherche n'engendre plus de nouvelles informations permettant une compréhension plus fine du sujet d'étude (Voynnet Fourboul, 2012) – a été atteinte au bout de ces entretiens. Ces entretiens ont été conditionnés par la disponibilité des acteurs ainsi que leur accessibilité. Le secteur privé ayant été plus difficile à joindre, il est moins représenté dans l'échantillon. Ces éléments expliquent donc l'absence de parité entre les deux secteurs. Le profil des participants est assez varié. Ils ont cependant en commun leur statut : tous ont un rôle que l'on pourrait définir de managérial. Ceci signifie donc qu'ils travaillent plus dans les fonctions dirigeantes que dans les fonctions opérationnelles – donc directement sur le terrain. Ce choix a été effectué dans un objectif d'homogénéité ainsi que pour faciliter une analyse plus linéaire. Le recrutement a été réalisé dans un

premier temps sur la base d'un échantillonnage par réseau. Dans un deuxième temps, le recrutement s'est fait sur la base d'un échantillonnage boule de neige, les participants contactant directement certains de leurs collègues pour effectuer un entretien. Un guide d'entretien composé de quinze questions a été utilisé comme support lors de ces entretiens. La démarche a été pensée afin de pouvoir accéder aux sens subjectifs que les acteurs de terrain accordent à la question (Braun et Clarke, 2006 cités dans Macq & Parotte, 2025). Ces entretiens ont tous été enregistrés à l'aide d'un smartphone. Tous les enregistrements ont été effectués avec l'accord des personnes concernées. Les entretiens ont été effectués en Région wallonne, et ce pour des raisons pratiques de temps, de langue et d'analyse. Tous les participants ont signé un document RGPD stipulant l'utilisation des données récoltées. Une minorité de participants a choisi l'option de l'anonymat.

3.3. Phase d'analyse

L'analyse des entretiens a été réalisée à l'aide du logiciel Corpus, mis à disposition par l'Université de Liège. Cette analyse a débuté par une retranscription complète et fidèle des audios (Rioufreyt, 2016). Le format d'analyse choisi est celui de l'analyse thématique. Ce format permettant effectivement de faire ressortir les thèmes, le sens et les significations que les participants accordent à leurs propos. Cette méthode est donc utilisée « à la fois pour refléter la réalité et pour défaire ou dénouer la surface de la réalité » (Braun et Clarke, 2006, p. 81, cités dans Macq & Parotte, 2025). Dans un deuxième temps, il a été effectué un étiquetage des retranscriptions. Ces étiquettes ont ensuite été organisées, croisées et analysées de manière plus approfondie. Ceci a permis de relever les grands thèmes de cette recherche.

IV. RÉSULTATS

Cette partie du travail a pour but de « raconter l'histoire compliquée de vos données de telle sorte qu'elle convainque vos lecteur-ices du bien-fondé et de la validité de votre analyse » (Braun et Clarke 2006, p. 93, dans Macq & Parotte, 2025).

4.1. Une question de perception

Une des premières questions posées aux participants portait sur la manière dont ils se différenciaient de leurs homologues privés ou publics. L'intérêt de cette question résidait dans la manière dont ils se percevaient respectivement : avec de nombreuses oppositions, avec des similarités et également de déterminer si les interviewés se connaissaient.

Dans un premier temps, les participants ont donné des éléments de différenciation purs. Dans plus de la moitié des cas – sans que ces éléments ne soient donnés forcément par les mêmes personnes –, les trois éléments suivant ont été abordés : le monopole de la force légale, les missions et les objectifs.

Extraits :

« Ben, l'élément essentiel, c'est euh le monopole de la force finalement que ils n'ont pas, et que nous avons encore. [...] c'est vraiment le la grosse différence qui nous différencie d'eux. Alors, un autre élément aussi, évidemment, c'est les objectifs, nous on est un service public qui dépendons du ministère de l'Intérieur. Eux ben c'est une entreprise privée, dont les objectifs sont probablement différents des nôtres, puisque eux ils doivent atteindre une certaine rentabilité financière, une chose que nous n'avons pas. Euh en tout cas ce n'est pas un de nos objectifs. Euh et donc eux leur raison d'être c'est leur viabilité, finalement, financière » (Entretien 1).

« Ah, mais on va dire que la différence principale, c'est l'usage de la force et un certain nombre de prérogatives qui appartiennent à la force publique contrairement à la force privée. Nous, on est principalement là pour prévenir, détecter, retarder, empêcher. Mais voilà, pour tout ce qui est l'intervention, on va dire que ça, c'est le monopole de la force publique » (**Entretien 5**).

« [...] Je pense que la première grosse distinction, c'est que nous sommes les seuls à pouvoir utiliser la contrainte et la force légale. Donc ça, c'est un premier aspect. Maintenant, dans d'autres aspects, nous avons toute une série de missions qui sont principalement dirigées sur la voie publique et l'ordre public. [...] La sécurité privée ben ils organisent en fait, c'est une société qui doit faire des bénéfices. Donc leur logique, ça aussi, c'est une grosse différence. Leur logique est orientée vers le rapport coût/bénéfice » (**Entretien 6**).

Dans un seul cas seulement, le participant a explicité des éléments de similitude entre les deux secteurs : tous deux font face aux mêmes difficultés de recrutement et attirent les mêmes profils. « Et en fait, au niveau emploi, on a un peu les mêmes difficultés et on pêche un petit peu dans le même vivier, dans le sens où les personnes qui sont intéressées par la police, l'armée, la sécurité ont un peu le même état d'esprit, je pense » (**Entretien 5**).

De plus, il est intéressant de noter que les participants ont, assez spontanément, notifié l'importance de cette différenciation. Et plus particulièrement, l'importance d'une délimitation claire entre eux. Cela est revenu sous l'intitulé : « **Chacun chez soi** ». **Entretien 1** : « Mis à part les moments que je vous dis, on va pas s'immiscer dans le travail, je vais en routine, de ces de ces sociétés de gardiennage. Je veux dire, chacun chez soi et les moutons seront bien gardés, quelque part ». **Entretien 2** : « Je pense que ce sont deux services complémentaires, mais qui doivent travailler chacun dans sa sphère de compétences. Et je pense que si chacun fait son travail, aussi bien policier que service de sécurité, la société d'une manière générale serait plus sûre ». Ainsi, les participants ont souligné un autre axe de différenciation, moins récurrent : l'espace de travail. Très logiquement, les participants ont associé les espaces publics aux acteurs publics de la sécurité et les espaces privés aux acteurs privés de la sécurité. **Entretien 4** : « Alors déjà notre champ d'action aujourd'hui de la sécurité privée, ça dit bien ce que ça veut dire. On occupe vraiment une partie privée du domaine public. Donc que ce soit un lieu, une résidence, une ambassade, une base militaire, un magasin, tous ces lieux sont de base publics, mais sont privés aussi. Et la sécurité publique, elle agit sur, je veux dire, tout citoyen, y compris dans la rue, la voie publique et autres, alors que nous, notre champ d'action s'arrête à l'établissement ou l'endroit où on est ». Il est intéressant de noter que ce sentiment de nécessité dans la séparation des espaces et des compétences, au-delà donc du simple constat comme mis en évidence dans l'extrait précédent, ressort particulièrement chez les participants du secteur policier. Un cas dans le secteur privé est apparu de manière plus implicite et moins poignante : **Entretien 3** : « Après, il y a quand même une meilleure entente avec des services de police qui sont pas propres à la guerre, j'ai envie de dire, je trouve. Est-ce que c'est parce que on s'occupe des mêmes choses et qu'on a l'impression de marcher chacun sur les plates-bandes de l'autre qu'il y a une frustration qui s'est créée ? Mais je dis de manière générale, je trouve que l'entente est meilleure avec un service de police local, pas parce que c'est local, mais parce qu'ils ont pas les mêmes missions que nous. On est dévolu à la gare, eux ils sont dévolus au quartier et on se rend compte que voilà. Je sais pas si c'est une frustration à ce niveau-là ». Attention toutefois que ceci peut être biaisé par le nombre d'entretiens plus important effectué auprès de policiers.

En somme, les distinctions portent sur les éléments suivants : le monopole de la force légale, les missions et les objectifs ; la nécessité de cette différenciation et par conséquent l'espace de travail ; un accent porté par le secteur public.

4.2. Les PPP en eux-mêmes

La question de la définition d'un partenariat n'a été que brièvement abordée, les participants ne relevant pas de manière claire des éléments potentiels de définition. Il est intéressant de noter que lors de **l'entretien 10**, le participant a soulevé un amalgame que les acteurs réalisaient régulièrement : partenariat vs travail respectif sur un même lieu. Sa vision des choses est la suivante : « *There are good examples about working together, but that's not partnering up. I mean, if you have an event, private security is at the front line doing access control, but still police is also there to do other tasks, but they are not partnering up. They are doing just different tasks there, work together, but it's not partnered up. It's not an example of a PPP. But yeah, but the biggest examples of PPP are of course in outsourcing and contracting to private security* ». Cet élément est pertinent pour notre étude car il souligne d'un côté l'importance de la définition d'un concept et de l'autre un manque de définition commune.

Par ailleurs, lors des entretiens, il a été demandé aux participants de répondre à la question suivante : « Quelle forme prennent les partenariats que vous entretenez avec le secteur privé/public ? ». Cette question visait à comprendre la nature même de leurs échanges.

Bien qu'elles puissent prendre des formes très variées, de manière générale, ces collaborations se retrouvent plus – voire principalement – dans le cadre de l'événementiel et des dancings. Pour certains, un partenariat au quotidien n'aurait pas beaucoup d'intérêt, la sécurité partagée devant se retrouver seulement dans des cadres bien précis : **Entretien 1** : « *Mis à part les moments que je vous dis, on va pas s'immiscer dans le travail, je vais en routine, de ces de ces sociétés de gardiennage. Je veux dire, chacun chez soi et les moutons seront bien gardés, quelque part. nécessité de bien séparer le privé du public. Mais dans le cadre de d'évènements, ben on est tout le temps tout le temps en permanence, quasi en discussions. Donc ces contacts on les a, mais on ne va pas non plus, je vais dire créer des partenaires dans le cadre de leurs activités en routine. Ça va, on a déjà assez à faire avec nos propres évènements et nos propres missions, finalement* ». **Entretien 8** : « *Oui, moi je ne vois pas dans le travail des policiers quotidiens, en tout cas, des occasions de collaborer ou de d'observer quelque chose de particulier. Sinon, dans un seul cas, parce que nous le vivons ici sur la Hesbaye, c'est la sécurité de dancings* ». Ces partenariats peuvent également se fonder autour d'une intervention technologique, considérée comme propre au secteur privé. **Entretien 8** : « *On se rend compte que la sécurité privée a des choses à apporter effectivement, notamment sur le point de vue technologique où bah il nous amène des guichets virtuels par exemple, ou des systèmes de surveillance. Voilà des compléments puisqu'on est entré dans un monde numérique, on sait pas lutter contre ça, il y a pas de raison* ». **Entretien 9** : « *Sur le terrain, très peu, on travaille très peu en collaboration opérationnelle avec la sécurité privée parce qu'on n'a pas besoin d'eux sur le terrain, mais on a besoin de leurs moyens matériels et de tout ce qu'ils développent à notre profit. Ils ont des capacités de développement et de digitalisation qui sont bien supérieures à ce que le secteur public peut faire. Et donc, fatalement, on bénéficie de leurs avancées technologiques* ».

Certains participants, une petite minorité, mentionnent également des formes de collaborations plus officieuses. C'est-à-dire qu'elles ne sont pas prévues par les autorités supérieures mais s'observent tout de même sur le terrain. **Entretien 4** : « *Je prends l'exemple des galeries commerciales. Une galerie commerciale, vous voyez tout au quotidien dedans, que ce soit des SDF, du deal, du vol. Donc il y a beaucoup de galeries, de je veux dire des équipes de sécurité qui communiquent avec la police judiciaire qui est sur place parce que c'est souvent des récidivistes. Donc justement, il y a cette collaboration qui se fait naturellement dans différents, dans différents secteurs, différentes zones de police. Moi, je dis ça parce que j'ai connu ça ici sur Liège aussi, où la galerie commerciale de la Médiacité communique directement avec la police judiciaire pour certains, pour certains faits. Et ils ont les contacts rapides aussi entre la direction de la galerie, l'équipe de sécurité et la police qui communique constamment* ».

En outre, des participants, dépassant le simple déjà-là, ont imaginé des formes de partenariats que pourraient prendre leurs relations avec le privé/public. C'est le cas, entre autres, de l'interviewé 6. Afin d'améliorer les PPP, ce participant propose la mise en place de Tabletop, c'est-à-dire des retours d'expériences. Par l'imposition d'un travail commun et la mise en situation réelle, la relation entre les partenaires serait à ses yeux plus solide. Pour ce participant, le savoir c'est bien, la pratique c'est encore mieux : *« Et il faut offrir des espaces de retour d'expérience, tout comme on pourrait le faire en amont et dire on va travailler sur des exercices tabletop. [...] Je pense que ce genre d'approche de formation, les mises en situation, c'est les meilleurs moments »*.

Il a ensuite été demandé aux participants comment se passaient effectivement ces partenariats et ce qu'ils en pensaient. La vision des acteurs de terrain sur la question des partenariats est très variée. Quand les participants exercent concrètement et régulièrement des PPP, ils se passent selon eux globalement bien.

Entretien 4 : *« Partout il y a du bon et du mauvais. Donc on peut avoir des très bonnes équipes de police qui interviennent ou des très bons agents de sécurité et vice versa. On peut avoir des gens qui prennent un peu ça à la légère, mais en règle générale, je veux dire que ça se passe très bien »*. **Entretien 7** : *« Donc [...] je travaille souvent avec des membres de la sécurité privée, donc ça se passe toujours excessivement bien. Il y a toujours une intention positive de bien faire les choses »*.

Pour ce qui est des avantages et inconvénients que les participants trouvent dans ces partenariats, il a été difficile de mettre des grandes tendances en évidence, chacun ayant une opinion propre sur la question. Par conséquent, des facteurs seront relevés de manière exhaustive.

Tout d'abord, quelques avantages relevés par les participants. Les interviewés 1 et 3 ont mentionné l'apprentissage mutuel des agents comme un bénéfice non négligeable. **Entretien 1** : *« Clairement, je pense qu'il y a encore moyen de mieux faire justement en développant ces partenariats. Puisqu'ils peuvent évidemment apprendre de nous également »*. D'autres, comme l'interviewé 9, considèrent l'intervention de la sécurité privée comme un moyen d'alléger leur travail et de renforcer la sécurité : *« On ne sait pas faire autrement et heureusement qu'on peut bénéficier à certains égards des services de prestation de la sécurité privée [...] ça nous permet de temps en temps d'alléger nos dispositifs policiers lorsque on a de la sécurité privée fiable, crédible et en nombre suffisant »*. La police ne sait pas être partout et l'intérêt d'un PPP se trouve alors dans cet accès à du personnel pour surveiller et contrôler certains accès et lieux. De plus, un autre facteur relevé par des participants a été celui de l'expertise. Cette expertise se décline sous deux formes : celle de la connaissance des lieux et de la population qui l'habite et celle de la connaissance et des innovations technologiques. **Entretien 2** : *« Ils ont des yeux, des oreilles, ils connaissent logiquement, ils connaissent tous les recoins de la gare, donc ils savent aller partout. Ça peut être un atout »* ; **Entretien 10** : *« Public sector is not known for their innovation power, or at least to say that they do not have the incentive to do innovations and that they look to private sector initiatives »*.

De manière tout aussi exhaustive, il est également possible de mettre en évidence des points négatifs relevés par les participants lorsqu'ils collaborent. D'un côté, certains mettent en évidence un problème dans les dialogues que ce soit par leur fréquence, leur caractère fermé ou encore par la nature même des informations échangées, entravant la bonne exécution des tâches. **Entretien 2** : *« [...] Ils font appel et vu qu'il y a un appel, on est obligé d'y répondre. Donc on est obligé d'envoyer une équipe pour rien. Et eux, ils voient-ils voient des choses parfois qui n'ont pas lieu d'être »*. D'autres soulèvent un manque de professionnalisation du secteur privé : **Entretien 9** *« Au niveau de la police, je pense que l'écart, et en termes de compétences professionnelles et en termes de déontologie de valeurs, et cetera, n'est pas aussi grand que dans la sécurité privée où on trouve un peu de tout »*. Cet élément est toutefois à nuancer puisque la majorité des intervenants ont souligné une évolution positive certaine à ce niveau-là :

Entretien 9 « [...] Alors, on est sur la voie de la professionnalisation avec les différentes législations, notamment dans la loi 2017 qui a été revue. Et on voit que les exigences sont de plus en plus importantes. Mais il y a encore du chemin à parcourir ». Ce manque de professionnalisme est exclusivement relevé par les acteurs publics, les acteurs privés penchant plutôt pour la vision opposée : **Entretien 10** « [In Belgium] we have in comparison with many, many countries in Europe, I think already one of the best quality services ». Le problème ici est aussi parfois associé à la sous-traitance à laquelle recourent régulièrement les entreprises de sécurité privée. Bien que la société elle-même soit considérée comme qualifiée, ce n'est pas toujours le cas des sous-traitants, qui eux ne sont pas toujours sélectionnés par le client. **Entretien 1** : « Ce qui se passe aussi lors de gros événements c'est que bah avec la société de gardienne au niveau management, ça se passe bien, mais on se rend compte que ils sont parfois obligés de faire appel à du, à de la sous-traitance, et là, alors, parfois ça peut poser problème, évidemment, puisque les sous-traitants ne sont peut-être pas toujours au même niveau, quoi ».

Malgré ces quelques éléments de divergence mis en évidence ci-dessus, tous les experts, autant dans le privé que le public, envisagent les PPP de manière tout à fait positive. Ils les considèrent indispensables dans de nombreuses situations, avec une notion de complémentarité. **Entretien 1** : « Je pense qu'on a intérêt à développer ces partenariats. Et c'est vraiment la tendance. En tout cas dans nos métiers respectifs, ce partenariat est nécessaire et voire indispensable pour que les choses se passent au mieux. Puisque comme je dis, on est quasi sur le même terrain d'actions ». **Entretien 7** : « Et c'est trouver une complémentarité entre ces missions, c'est important. Pas question de faire deux fois la même chose. L'objectif, c'est évidemment de pouvoir profiter l'un de l'autre. Le terme est impropre, mais en tout cas des compétences des uns et des autres pour se répartir les tâches, le terrain ». L'accent est mis sur la nécessité et la volonté de ne pas remplacer le secteur policier mais de l'appuyer voir de le suppléer en cas de besoin. **Entretien 5** : « Et donc il peut y avoir des craintes. Je comprends ça de la part de la police de dire ah, mais ils sont en train de nous voler notre boulot, et cetera. En fait, le l'idée, c'est plutôt de faire en sorte que la police puisse vraiment se concentrer sur sa mission. Qui relève vraiment uniquement de la police en la déchargeant de toute une série de choses qui ne nécessitent pas d'avoir fait 3 ans d'école de police et sont du coup économiquement pas viables ».

Une fois ces éléments établis, il a été question des éléments indispensables qui devaient composer un partenariat pour assurer son efficacité et sa réussite. Pour certains, ces ingrédients sont cruellement absents de leurs relations, pour d'autres ces éléments font en sorte que concrètement leurs relations fonctionnent. Dans le 4/5 des entretiens (c'est-à-dire 8 participants sur 10), les répondants ont mis en évidence deux éléments indispensables : la connaissance et la communication. Le facteur « connaissance de l'autre » est guidé par l'idée qu'on ne peut pas travailler correctement avec quelqu'un qu'on ne connaît pas. Parallèlement, une méconnaissance peut induire des problèmes pratico-pratiques : mise d'un agent de gardiennage/sécurité à un poste qu'il ne peut légalement pas tenir, plainte contre un agent qui utilise des menottes alors qu'il en a le droit, décredibilisation du secteur privé devant des individus ou encore frustration liée à des actions policières en conséquence d'une mauvaise compréhension de leurs contraintes et limites. **Entretien 10** : « They don't know. Some know, but most not. If I speak to belief leaders, they always say, oh, you can do this, oh, you can do that, you know, like. So yeah, and if you don't know each other, then yeah, you don't get called to ask for, can you do this or can you do that? ». Pour l'interviewé 5, cette méconnaissance est partiellement due au secteur privé qui n'arriverait pas à suffisamment se mettre en évidence « Alors, nous, on est un peu moins visible. On n'est pas encore suffisamment visible pour que les gens se fassent une idée de tiens, je voudrais faire une carrière dans la sécurité privée. Je pense aussi qu'on n'est pas assez transparent. Ou qu'on communique pas assez sur le type de formation que suivent les personnes qui travaillent dans la sécurité privée, qui est beaucoup plus avancée que ce qu'on imagine ». Cette opinion est toutefois contrebalancée par celle de

l'interviewé 4 qui souligne ce qui est mis en place afin d'assurer une meilleure visibilité : les journées portes ouvertes et les écoles qualifiantes sont données comme exemples : *« Alors j'estime que les portes ouvertes des entreprises de gardiennage doivent être mises en avant aussi. Il y a déjà beaucoup de choses qui font évoluer le gardiennage, dont les septièmes sécurité. C'est déjà une reconnaissance aussi »*.

Pour ce qui est du facteur communicationnel, les participants le définissent comme indispensable pour assurer un travail efficace, impossible si l'information ne circule pas. Il est d'autant plus intéressant de noter que ces échanges – que ce soit d'informations ou de communications banales – sont souvent considérés comme insuffisants : **Entretien 5** *« Mais il devrait y avoir une possibilité de d'avoir un comité de liaison entre les 2, entre le chef de la sécurité privée et le chef de la police, qu'ils se parlent entre eux et qu'ils puissent échanger »*. Ces problèmes de communication ressortent également dans la nature même de l'information échangée : **Entretien 2** *« À la base, quelqu'un qui ne paye pas son train, c'est un problème commercial, ce n'est pas un problème policier. Mais vu que eux, ils ont la compétence pour intervenir là-dessus, qu'ils n'arrivent pas à identifier, et ben ils demandent l'appui de la police. Donc on est plusieurs fois par jour appelé par Securail pour identifier les gens qui n'ont pas payé leur train ce qui n'est pas vraiment un travail policier »*.

Finalement, de manière moins récurrente, trois autres ingrédients pour un partenariat fonctionnel ont été apportés par 5/10 des participants : la confiance, une vision commune et une répartition claire du travail. Ce dernier se rapporte à la notion du « Chacun chez soi », mentionné dans la première partie de cette section. La confiance, quand elle a été abordée, a été mentionnée avec force. Cette confiance s'obtiendrait par un contact continu et un travail en commun. **Entretien 9** : *« Je vous dis, la confiance, ça se gagne aussi au fil du temps et quand on est habitué à travailler avec certaines sociétés dans la région en ce sens. Évidemment, les mêmes sociétés qui interviennent, fatalement, la confiance, la confiance grandit et surtout, les responsables policiers et responsables de la sécurité privée se parlent beaucoup et peuvent faire les adaptations des petits, des petits, des petites corrections »* ; **Entretien 7** : *« Donc ce travail doit de contact et de confiance, doit être permanent. Je dois avoir confiance dans la société de sécurité privée et inversement, ils doivent avoir confiance en nous aussi pour qu'on ils soient sûrs que chacun fasse sa partie de travail »*. Pour d'autres, cette confiance se gagne par une professionnalisation du secteur, ceci via des meilleurs screening et la nécessité de « montrer patte blanche ». **Entretien 6** : *« Je pense que il faut absolument montrer qu'on puisse demander de montrer patte blanche. [...] Il est important qu'on ait des gens de confiance qui peuvent montrer patte blanche et dire moi j'ai été screené et je n'ai rien à me reprocher »*. Pour **l'interviewé 10**, la confiance se trouve également dans la législation : *“So I think trust is in the legal framework also. [...] So if it's about trust, they have to trust the legal framework”*. Alors que la notion d'objectif est plus psychologique, la vision commune s'en différencie sur son aspect stratégique et opérationnel. Comment faire son travail ? Que considérer comme problématique ? Quelles sont les priorités opérationnelles ? Quelles sont les stratégies mises en place ? Tandis que la notion d'objectif répondra plus à la question de « Pourquoi est-ce que je travaille ? », « Avec quelle finalité ? ». **Entretien 2** *« [...] une vision commune de l'opération, ce qui n'est jamais le cas. Je vais donner un exemple. Dès qu'il y a un gros événement dans une ville, systématiquement Securail, ils font un contrôle à l'entrée de la gare des tickets, ce qui forcément, bah ça crée des files, ça crée un encombrement. Et là, au secours, OK, mais c'est toi qui l'as fait le truc. Qu'est-ce que moi je vais mettre des gens pour un problème que toi-même tu crées ? [...] oui, il y a un événement public avec beaucoup de monde. [...] Mais elle ne commence pas à contrôler tout le monde pour voir s'ils ont leurs tickets et faire rentrer de l'argent à la SNCB. C'est pas... la vision n'est pas la même »*.

Dès lors, nous pouvons résumer comme suit la perception des participants sur la question des partenariats : une définition vague et problématique, une variété de formes mais avec une prédominance de l'événementiel tout en laissant une place importante aux PPP autour de la technologie, des PPP quelques fois officieux, une absence de volonté pour une collaboration quotidienne, des propositions de partenariats (exemple : les tabletops). Ils en ont une vision globalement positive avec un sentiment d'indispensabilité et de complémentarité. Les avantages et inconvénients que les participants ont trouvés à ces PPP variant fortement, un choix a donc été opéré. Les avantages sont résumables ainsi : apprentissage mutuel, allègement du travail policier et l'expertise. Les inconvénients relevés sont les suivants : problème de dialogue, de communication, manque de professionnalisation du secteur privé (nuancé). Les éléments indispensables pour le bon fonctionnement d'un PPP, récurrents dans les discours, sont repris comme : la connaissance et la communication, la confiance, une vision commune et une répartition claire du travail.

4.3. Des éléments parasites

Lorsqu'il était question de savoir comment se passaient les partenariats, les participants ont fait appel à des notions permettant, après une analyse plus comparative, de comprendre leur impact sur le bon déroulement des PPP.

Premièrement, il est possible de noter que moins il y a de contact entre les deux secteurs, au plus les relations sont conflictuelles. Ceci est entre autres le cas de l'interviewé 8 : « *Je pense pas qu'on les fréquente particulièrement. On n'a pas, on n'a pas l'habitude de travailler ensemble déjà* » et « *Il y a pas vraiment de considération pour le travail policier. Il y a parfois même un peu de mépris. Ouais, je pense qu'il y a une confusion entre les rôles* ». Par ailleurs, et ce que plusieurs participants ont souligné, c'est que lors de collaborations dans un cadre événementiel, les relations étaient meilleures, plus posées, plus efficaces que lors de relations plus quotidiennes. Un même exemple donné par deux participants a été celui du « dancing ». C'est-à-dire des boîtes de nuit, des lieux de danse et de soirée, comme Le Carré à Liège. Dans ce cadre spécifique, l'entente était plus compliquée et la perception du travail plus négative. **Entretien 8** : « *Et donc là, effectivement, sur certaines, notamment allez le bal de l'association machin [...]. Ça se passe pas trop mal en général* ». A contrario : « *Et donc la sécurité privée travaillant pour des intérêts privés n'a pas la même notion de l'ordre public que la police, et notamment parfois ferme les yeux sur des comportements qui pour nous sont inacceptables. [...]. Dans ce cadre-là [Dancings], la sécurité privée nous considère ni comme un partenaire, ni même comme le représentant de la loi. Ils nous considèrent très plus vite comme les emmerdeurs ou les empêcheurs de tourner quoi. [...]. J'ai déjà eu quelques expériences, elles sont rarement positives en fait* ». Ceci impacte directement la volonté des interviewés à s'engager dans des partenariats avec l'autre secteur. Ce qui a été mis en cause, ce sont des questions d'organisation, de communication et d'objectifs non-partagés. Ici, l'élément d'impact est donc celui du contexte et du rôle de l'agent de gardiennage.

De surcroît, la question de la perception de l'autre (sécurité privée ou sécurité publique) a été un élément particulièrement intéressant à prendre en compte. Dans de nombreux cas, et souvent de manière implicite, la perception que l'individu avait de son homologue privé ou public impactait directement sa vision d'un partenariat. Lorsque le participant du secteur public avait une vision positive de la sécurité privée – visible par la mention d'éléments comme une professionnalisation importante, des moyens considérables ou encore une souplesse d'activité – la vision et la perspective d'un partenariat était également positives. **Entretien 1** : « *Nous on les considère comme des partenaires. On est vraiment des partenaires et on travaille main dans la main dans une organisation plus ou moins importante. [...]* ». Alors que, toujours dans le sens public envers privé, quand le participant soutenait une vision plus négative du secteur privé – une confusion des rôles associée à un sentiment de supériorité, un sentiment

de mépris venant du secteur privé ou encore un manque de moralité et d'éthique par rapport aux policiers – le projet de la mise en place d'un partenariat semblait alors compromise. **Entretien 8** : « *La sécurité privée nous considère ni comme un partenaire, ni même comme le représentant de la loi. Il y a pas vraiment de considération pour le travail policier. Il y a parfois même un peu de mépris. Ouais, je pense qu'il y a une confusion entre les rôles de la police [...] Je ne vois pas dans le travail des policiers quotidiens, en tout cas, des occasions de collaborer ou de d'observer quelque chose de particulier* ». Toutefois, lorsqu'il est question de la vision du secteur privé sur le secteur public, l'image et la perception étant souvent positive, cette relation est plus difficile à définir. Dans tous les cas, les participants du privé soutenaient une image positive de la police ainsi qu'une motivation certaine à développer ces partenariats. **Entretien 10**: « *I think everyone working in the security sector, whether it's private or public, deserves everyone's attention and respect. [...] I think they're, yeah, they try to do a good job for the resources they are given, the time they have, the tasks they are given* »; **Entretien 4** : « *Alors moi, j'en ai une image très positive. Parce que, bah encore une fois, ils ont un rôle ingrat* ».

Pour finir, au travers de ces entretiens, il a pu être constaté que les intervenants ne connaissaient pas toujours au mieux leurs homologues. Ceci a pu être déterminé par des éléments de réponses comme : « *il faut aussi savoir qu'il y a pas mal de gens dans ces circuits-là qui ont des ennuis judiciaires. Et donc, quand ben on a une situation, qu'on identifie les gens, qu'on se rend compte que ce sont des gens qui ont un palmarès comme ça, ben non, ça n'incite pas à se dire voilà, on a du mal parfois à les traiter comme de vrais partenaires à cause de ce profil parfois un peu particulier* ». Dans cet exemple, l'interviewé (8) sous-entend que les screening sont insuffisants et laissent passer des gens avec des casiers judiciaires importants. Un autre exemple est le suivant : « *[...] un organe qui doit être en mesure de contrôler...ils sont sept. Voilà, je n'ai pas le nombre de sociétés reconnues en Belgique. Est ce qu'on ne peut pas mettre plus d'effectif pour ça, je crois qu'on aurait tout à gagner* » (6). Contrebalancé par l'argumentaire d'un autre participant : « *we are better screened than public, than the public police. You know? We get screened each five year, everyone. That's not with the police. You know, if someone makes mistakes, they get fired. Okay, show me some examples of people who got fired at a police institution the last weeks, the last months. I don't think there are many, you know* » (10).

En résumé, les facteurs les plus impactants, soulevés par les participants sont les suivants : fréquence des rencontres, nature des collaborations (associée au profil des agents), la perception de l'autre ainsi qu'une forme de méconnaissance.

4.4. Le terrorisme

En réponse à la question « Pensez-vous que la sécurité privée ait une place dans la lutte et prévention du phénomène ? », les réactions étaient relativement unanimes (9/10) : les agents de gardiennage sont des yeux et des oreilles dont il serait déraisonnable de se passer. **Entretien 4** : « *L'agent de gardiennage qui est en contrôle d'accès. Et je prends la pire des situations, un active shooter, donc un terroriste, quelqu'un qui tire dans le tas, arrive au contrôle d'accès. L'agent qui ferme sa grille, l'empêche déjà de rentrer, fait déjà un frein et ralentit la progression de cet événement qui pourrait se passer. Donc l'agent de gardiennage, quelle que soit la situation, peut avoir un rôle à jouer important si son travail est bien fait* » ; **Entretien 6** : « *En matière de prévention, oui. Occuper un espace public contrôlé, c'est le fondement même de leur boulot et ça évitera la mise en œuvre de moyens terroristes* ». Durant ce même entretien, un exemple concret de ce que pourrait donner l'implication de la sécurité privée dans le champ de l'anti-terrorisme a été mentionné : « *Donc il y a ces terroristes qui sont à l'aéroport, ils se font exploser et un des types s'en va. Voilà, et il fait je ne sais pas combien de kilomètres à pied et on arrive à le retrouver comment ? Grâce aux caméras de sécurité d'une société de sécurité privée. La traque de ce type a été permise par la société en question [...] il y a un potentiel énorme qui est là. Je veux dire,*

c'est même pas qu'on doit faire quelque chose de spécifique, c'est exploiter ce qui existe, c'est tout ». Il est cependant souligné que cette participation serait parfois compliquée au regard d'un certain manque de compétences pratiques des agents de gardiennage. **Entretien 1** : *« On a déjà vu tout et n'importe quoi, des agents qui ouvrent comme ça des, des objets abandonnés. C'est pas à faire, quoi. Ils ont des mesures à prendre : isolation du périmètre, appel des forces de l'ordre et tenu d'un périmètre de sécurité, quoi. Tout ça ils connaissent, les procédures, elles leur sont expliquées. On se rend compte que c'est pas toujours respecté »*.

Parfois, les participants imaginent un système plus poussé que la simple constatation : **Entretien 10** *«Yes, on a prevention scale, we can do it. We can also deliver the technology to detect wrongful behaviour. We can detect our software technologies... give us the possibility to see and detect on a quite early stage what's happening and whether this needs police intervention or not»*. **Entretien 7**: *« Ils ont quand même des moyens techniques [...]. Et donc oui, ils ont un rôle à jouer, bien sûr, de détection, d'observation, de dissuasion, d'observation, oui, bien entendu, d'informations et de relais d'informations. Je pense que ça, c'est important [...]. En terro, en banditisme ou autre, de toute manière. Donc là-dessus, oui »*. Le participant 6 a, quant à lui, proposé l'intégration de la sécurité privée dans les CSIL, les concertations locales en matière de de détection et de suivi : *« Donc ça demande énormément d'énergie parce qu'il faut surveiller les réseaux, faut surveiller. On doit s'entourer de toutes sortes de gens dont c'est pas le travail.[...] ils ont aussi un rôle, une fonction signal finalement. Voilà, c'est un rôle d'identification et de pouvoir effectivement entrer, pourquoi pas, dans une CSIL »*.

V. DISCUSSION

La question de recherche de ce travail est : « Au regard de l'évolution des systèmes sécuritaires, comment les acteurs de la sécurité privée et publique appliquent-ils et perçoivent-ils la notion de partenariat ? ». Sur cette base, trois hypothèses ont été émises : (1) Les PPP entre sécurité privée et publique, bien que récemment désirés par les autorités publiques, souffrent d'une forme de méconnaissance généralisée ce qui engendre une absence d'application concrète. (2) Plusieurs facteurs, tels qu'une absence de communication structurée ou encore une méfiance réciproque, freinent l'instauration de PPP. (3) Bien que les PPP soient indispensables pour faire face à l'évolution sociétale, les différents acteurs n'en perçoivent pas la nécessité et les opportunités.

5.1. Une méconnaissance généralisée

Questionner la connaissance ou l'ignorance des acteurs privés et publics de la sécurité nécessite de s'arrêter sur plusieurs notions.

Tout d'abord, et comme mentionné par le participant 10, les gens ont tendance à amalgamer, c'est-à-dire à mélanger les notions. Lorsqu'il est demandé aux participants la forme que peuvent prendre leurs partenariats, tous à quelques exceptions près, mentionnent l'événementiel. Or, dans le cadre de l'événementiel, c'est un travail en commun, une collaboration temporaire. Ainsi, bien qu'il soit possible de comprendre ces relations comme des partenariats, ils n'en sont que l'expression la plus rudimentaire. La définition donnée ci-avant des partenariats, c'est-à-dire « un processus ou un ensemble d'activités dans lequel plusieurs acteurs travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs » (Lebas & Crutzen, 2022, p.23), repose sur la notion d'objectif commun. Pourtant, les intervenants ont été clairs sur la question : les objectifs divergent. En opposant les objectifs – financiers pour les uns, ordre public pour les autres – les acteurs se retirent d'eux-mêmes d'une conception partenariale. De plus, lorsqu'il était demandé aux interviewés comment ils définissaient un partenariat, aucune réponse claire n'a pu

être fournie. Ceci démontre l'absence de compréhension de ce concept. Il est difficile de demander à des individus de s'engager dans quelque chose qu'ils ne comprennent pas. En effet, selon le modèle de Dubbé et al. (Brault-Labbé & Dubblé, 2009), l'engagement nécessite la rencontre entre trois forces : affective (l'enthousiasme, déclencheur de cet engagement), comportementale (la persévérance, permettant la poursuite de l'engagement) et cognitive (la compréhension de l'implication dans l'engagement). Les auteurs ajoutent un volet motivationnel. Selon ce modèle, la question de la définition, relative à la compréhension, est claire : l'engagement ne peut être espéré qu'à condition que les individus sachent à quoi ils ont à faire. Ce qui n'est a priori pas le cas dans le cadre des PPP dans la sécurité. Par ailleurs, les partenariats ne doivent pas occulter le principe central régissant les relations de la sécurité privée et publique : la complémentarité. En effet, les services de sécurité privée ne cherchent pas à supplanter le domaine public ni à être tout à fait son égal. Ils cherchent à être là où les policiers ne savent plus être. Comme l'ont dit certains intervenants « la police ne peut pas être partout ». En suivant la logique de Prenzler & Sare (2000), même dans le cadre de partenariat, la sécurité privée doit se retrouver dans ce cadre de complémentarité et de soutien. Ainsi, la question de la définition du partenariat pose un double problème : quand sommes-nous ou non dans cette dynamique et avec quelles conséquences pour la place de la sécurité privée dans le maillon sécuritaire ?

Ensuite, il a pu être mis en évidence que les acteurs se connaissaient peu voire pas du tout. Ce facteur, relié à la question des éléments indispensables pour un partenariat réussi, manque cruellement dans les relations qu'ont pu partager les interviewés. Or, pour qu'un partenariat puisse fonctionner il faut que les acteurs comprennent les limites, contraintes et objectifs de chacun. Cette méconnaissance a pour conséquence une tendance à une vision déformée du secteur. Si nous prenons l'exemple de l'entretien 8, divers éléments de méconnaissance ressortaient dans le discours (la question des contrôles ou des droits par exemple). Parallèlement, l'interviewé reconnaît ne pas avoir une bonne perception ni de bons contacts avec la sécurité privée. Il ajoute qu'il ne voit pas l'intérêt d'observer des contacts quotidiens avec la sphère privée. Nous pouvons donc corrélérer, dans certains cas, la méconnaissance, l'image ainsi que la volonté de collaborer. En allant plus loin dans cette analyse, il a été constaté que moins les zones de police avaient l'habitude d'avoir des contacts avec la sécurité privée, plus elles rencontraient des difficultés à imaginer des formes de partenariats, de collaborations plus quotidiennes qui iraient donc au-delà de ce qui existe pour elles actuellement (de l'événementiel pour l'essentiel). En outre, ce volet de méconnaissance induit des problèmes pratico-pratiques : plusieurs exemples assez clairs ont été abordés par les interviewés comme celui de l'agent de gardiennage à qui a été donné comme tâche, par la police, de faire des contrôles qu'il n'avait pas le droit de faire ou encore celui de l'agent de sécurité qui reçoit une remontrance par la police, devant des citoyens, pour l'utilisation de menottes... alors qu'il en a le droit selon les circonstances.

Finalement, un arrêt sur la question de la différenciation de l'autre. L'intérêt d'analyser ce facteur repose sur l'idée qu'une perception de différence trop importante chez les intervenants pourrait engendrer, d'un côté, une absence de volonté à s'associer avec quelqu'un de différent. Ici, la notion d'homophilie, dans son aspect le plus basique, peut aider à comprendre cette idée. En effet, l'homophilie est définie comme « the principle that a contact between similar people occurs at a higher rate than among dissimilar people » (McPherson et al., 2001, p.416). Ceci implique que des individus qui se perçoivent comme semblables auront plus de tendance à s'associer. Cette notion est donc, si non indispensable, déterminante dans la volonté des agents à collaborer. D'un autre côté, cette perception de différence engendre aussi des problèmes communicationnels, amenant des tensions. Dans le discours des intervenants, cette notion est revenue sous deux formats. D'abord lorsqu'il leur était directement demandé comment ils se différenciaient de l'autre secteur. Ensuite, quand ils abordaient de manière spontanée l'idée de « chacun chez soi et les moutons seront bien gardés ». Ceci signifie que, pour la

majorité des acteurs des secteurs respectifs, la sécurité est mieux gérée lorsque chacun reste dans son champ d'action et n'intervient pas dans celui du voisin. Cette vision du travail sécuritaire ne peut permettre l'instauration d'un partenariat. Les caractéristiques propres aux deux secteurs alimentent cette différenciation. Elle implique plusieurs éléments : tout d'abord, le monopole de la force légale, le facteur le plus fréquemment discuté. Ce monopole, pourtant jamais remis en question par les intervenants, ne cesse d'inquiéter. Nous pourrions dire que la police cherche, jalousement, à garder ses compétences. Au regard de l'évolution sociétale, l'augmentation des coûts, la diminution des moyens alloués au secteur public, une évolution du sentiment de sécurité,... est-il encore possible de rester dans cette vision de la sécurité ? N'est-il pas temps pour la sécurité d'évoluer avec son temps avant que la donne ne change irrémédiablement ? Par ailleurs, cette volonté profonde de vouloir se différencier va de pair avec une perception floue de la part du citoyen. En effet, nombreux d'entre eux envisagent encore la sécurité privée comme « un service de police régi par le gouvernement » (Loader, 2000, p.327). Ceci exacerbe le besoin de la police de se différencier du privé. Cette différenciation comporte également une notion de territoire. Pour beaucoup, la notion de « chacun chez soi » recouvrait autant une conception symbolique que physique : le privé devant rester sur les terrains privés et le public sur les terrains publics. Peut-on dès lors imaginer un travail commun, avec un objectif commun, sur un espace commun ? Nous aurions tendance à dire oui, les expériences événementielles prouvant qu'une certaine forme de collaboration peut survenir. Toutefois, au vu des incompatibilités surgissant dans les discours, il est difficile d'imaginer une collaboration plus poussée où la police et les agents de sécurité privée se retrouveraient à travailler comme un collectif, et non comme deux entités exerçant dans des domaines différents, sur des espaces différents. Cet ensemble de différenciation ne permet pas une identification, c'est-à-dire une association au groupe, et ainsi ferme les portes à une perception collective. De fait, au plus un individu s'identifie à un groupe social, au plus il percevra de manière positive l'implication dans des « actions collectives finalisées » (Dameron, 2002, p.102, cité dans Chétodel, 2004). Ceci améliorerait également la proximité et la confiance.

Ainsi, notre première hypothèse est vérifiée : les multiples méconnaissances des agents privés et publics engendrent des situations de tensions, obstruant une application sereine et concrète d'un PPP. En outre, ce manque de connaissance induit une perception négative de l'homologue privé ou public, ce qui freine indubitablement la concrétisation d'un partenariat.

5.2. Des facteurs manquants

Pour qu'un partenariat fonctionne, plusieurs éléments sont nécessaires. Les facteurs récurrents sont ceux de la connaissance, déjà abordé au point 1, et la communication. Ces deux facteurs sont directement liés, une communication réussie sous-tendant un certain niveau de connaissance entre les parties (Nuschke, & Jiang, 2007). Largement considérée comme insuffisante, cette communication est pourtant indispensable pour assurer l'efficacité du travail sécuritaire (Latour, 2021). Ce manque de communication concrète va de pair avec un manque d'outils de communication. Bien qu'il arrive que des canaux soient prévus pour échanger, lors d'événements, ce n'est pas le cas pour la majorité et encore moins dans une vision quotidienne de collaboration. Pour que les communications s'effectuent sans heurt, il est donc nécessaire d'établir des règles au préalable ainsi que des canaux par lesquels passeront ces informations. En reprenant l'exemple du terrorisme, une intervenante a mentionné le fait que pendant les attentats de 2016, les agents de gardiennage étaient au courant en même temps que le citoyen de la situation. Bien qu'ils n'aient pas beaucoup plus de pouvoir qu'un citoyen lambda, leur formation, leur engagement et leur travail font qu'ils sont des personnes vers qui on se tournerait lors d'incidents semblables. Mais comment peuvent-ils aider s'ils n'ont pas connaissance de la situation ? Les intervenants évoquaient, qu'ils soient privés ou publics, la sécurité privée comme « des yeux et oreilles supplémentaires ». Or, avoir des yeux et des oreilles n'est pas suffisant pour établir une communication,

ils ont besoin d'une bouche pour se faire comprendre. Des yeux et des oreilles qui ne savent pas, ne veulent pas ou ne peuvent pas exprimer ce qu'ils ont perçu ne sont pas d'une grande utilité. Connaître le danger, c'est pouvoir l'anticiper et adapter ses réactions (Delpeuche & Ross, 2010). Outre cette question des outils, il arrive que des tensions se développent en raison d'un manque d'unité dans la nature des informations à transmettre. Il est donc important que les deux secteurs se mettent d'accord sur les informations à faire circuler afin d'éviter un engorgement, une complaisance et un sous-traitement des informations (Delpeuche & Ross, 2010). À plus d'un titre, renfort de la confiance et du système en lui-même par exemple, l'échange d'informations est donc primordial dans un système partenarial sécuritaire (Delpeuche & Ross, 2010). Pinkerton, avec les produits de son époque, avait bien réussi à tirer profit de sa situation et à développer son système d'informations (Dupont, 2006). La question, en 2026, ne devrait donc pas être un problème.

En lien avec cette notion de communication, un autre facteur considéré comme indispensable est celui de la confiance. Bien que cet élément n'ait été mentionné que par la moitié des participants, il revient suffisamment avec force dans la littérature et l'imaginaire collectif pour le mentionner ici. « La confiance faisant partie intégrante du « tissu social », elle s'étend à tous les domaines de la coopération au sein d'une société » (Budde & Eickhoff, 2021). Le lien entre la confiance et la communication est souligné dans une vision où la confiance s'obtiendrait, entre autres, par un contact continu puisque « la confiance, ça se gagne au fil du temps ». Pour d'autres, cette confiance est plus liée à une question de fiabilité et de professionnalisme que de temporalité : « montrer patte blanche ». Bien que la qualité des services privés ait évolué positivement de sorte qu'ils sont aujourd'hui considérée comme « les meilleurs en Europe » (entretien 10), la vision négative qui leur est associée leur colle à la peau. C'est en outre une question de légitimité (Bonnet, 2008). Pour cet auteur, il faut dépasser l'image d'une police comme seule détentrice de capacités démocratiques. Si les agents arrivent à intégrer ce concept dans leur culture professionnelle, il n'y a pas de doute que la confiance qu'ils ont les uns envers les autres s'en verrait renforcée puisque, selon Mishchenko et al. (2017), « lors des interactions sociales l'individu n'a pas de contrôle sur autrui et fait face à l'imprévisible. Avoir confiance en l'autre permet de pallier le manque d'information sur son comportement, de réduire l'incertitude (Gambetta, 2000, cité dans Mishchenko et al., 2017) et de coopérer avec lui (Pauleen, 2004, cité dans Mishchenko et al., 2017) » (p.581). Un autre aspect est celui du contrôle. Le contrôle, définissable comme « a process of regulation and monitoring for the achievement of organizational goals » (Das & Teng, 2001, p.258) est corrélé à la confiance par le facteur risque. Ce facteur risque se décline en risque relationnel, c'est-à-dire une insatisfaction de la coopération et une faible implication, et en risque de performance, c'est-à-dire un non-aboutissement de la coopération dû à des causes extérieures. Selon ces auteurs, la confiance ainsi que le contrôle permettent de diminuer ces risques. Dans le cadre des PPP, les contrôles doivent être de deux ordres : contrôle des parties et contrôle du PPP en lui-même (Das & Teng, 2001). Nombre des participants publics ont exprimé un certain ressentiment face à ces contrôles qu'ils jugent lacunaires. Le secteur privé est de fait considéré comme un secteur laissé libre de faire ce qu'il veut. Cela revient à la notion de « montrer patte blanche ». La sécurité privée fait donc face à une double méfiance : celle du citoyen et celle de la police. Quand ces contrôles – si nous pouvons appeler cela ainsi – surviennent dans le cadre des partenariats, selon les participants, ils s'effectuent par des policiers relevant les méfaits des agents de gardiennage. Par ailleurs, les intervenants ont aussi évoqué une notion de vision commune. A comprendre, un entendement et une unicité sur les stratégies à adopter, en corolaire à la notion d'objectifs qui s'axe sur la finalité que prend la collaboration. Bien que ces éléments soient essentiels pour un partenariat efficace, il n'en reste pas moins qu'ils sont difficilement atteignables puisque ces secteurs se caractérisent eux-mêmes par des objectifs et des logiques (visions) différents voir opposés. Pour combler ces manquements, une idée pourrait être de créer des modules de formation de

« connaissance des collègues privés/publics », des formations communes, des journées portes ouvertes, des actions communes.

Notre deuxième hypothèse « Plusieurs facteurs, tels qu'une absence de communication structurée ou encore une méfiance réciproque, freinent l'instauration de PPP » est ainsi également vérifiée.

5.3. Les PPP, des rouages indispensables

Dans leur volet théorique, de nombreux auteurs, tels que Magone (2011, cité dans Pashley & Cools, 2012), soutiennent un discours pro-partenarial en mettant en évidence des éléments comme un volet préventif renforcé et un désengorgement des services de police. Dans ces discours pro-, d'autres auteurs tels que Goethem & Easton (2021) soulignent l'ampleur des économies d'échelle à réaliser par ces partenariats. Ou tout du moins par l'implication du secteur privé dans des affaires considérées comme publiques. Malgré les difficultés que peuvent représenter les partenariats, d'autres auteurs avancent un triple avantage à ces PPP : politique, stratégique et accès à des connaissances (Hardy, Phillips, & Lawrence (2003, cités dans Nuschke, & Jiang, 2007)). Dans leur volet pratico-pratique, les partenariats ne se voient pas porter par autant d'éloges....

Malgré des divergences dans les perceptions, les ressentiments, les méthodes, les objectifs,..., une grande majorité des participants se disent optimistes ou tout du moins ils adoptent une attitude positive à l'évocation de PPP. Ceci sous-entend que, de nouveau lors d'événements principalement, les ententes se passent globalement bien et le travail à effectuer est réalisé sans trop de problèmes. Ceci est toutefois nuancé par plusieurs facteurs : le profil des agents rencontrés, d'une part, et le contexte des relations d'autre part, ces deux éléments étant souvent reliés. Effectivement, les intervenants soutiennent que lors d'événements tels que des bals, des festivals et d'autres rassemblements, les relations sont cordiales. Par contre, dans des endroits comme les dancings, le Carré et autres lieux plutôt « de nuit », les ententes sont plus problématiques. Ici, la sécurité privée est directement impactée par son image et celle de ses agents, « les videurs ». « Gros bras, bodybuildés, qui se pensent au-dessus de la police » sont des expressions qui reviennent lorsqu'il est question de ce milieu particulier de la nuit. Or, pour certaines zones de police, les formes de collaboration qu'elles entretiennent avec le secteur privé s'arrêtent là. Cette image négative, ces policiers vont avoir tendance à l'étendre à tout le secteur. Par conséquent, cette vision, bien qu'obsolète, représentera un frein à l'instauration d'un PPP. Ceci va de pair avec la confiance, la méconnaissance et la perception de l'autre. La dite obsolescence est directement visible sur les pages de recrutement et d'accueil des grandes enseignes de sécurité privée, où les profils recherchés sont clairement diversifiés. Cependant, comme l'ont mentionné deux interviewés, la faute ici pourrait être partiellement du côté de la sécurité privée à ne pas être suffisamment visible – bien que des évolutions aient lieu à ce niveau-là (7^{ème} qualification, journées portes ouvertes,...). Nous pourrions donc résumer que moins les agents de police ont de contacts avec les agents de gardiennage, au plus les relations seront tendues et au plus l'initiative d'installer un partenariat se verra compromise. Ici, la focale a été placée sur le lieu. Il est également possible d'être plus transversal et de se focaliser sur l'aspect technologique. Souvent considérée comme l'atout des sociétés, cette capacité d'innovation ne retrouve pas son pareil du côté public. Cette expertise est définie comme suit : « un modèle d'action mettant au cœur de la qualification non seulement l'expérience professionnelle et les qualités personnelles ... mais aussi une conception éthique de la profession vécue comme un engagement de toute la personnalité » (Dubar, 1987, p. 7, cité dans Hatano-Chalvidan, 2016). Selon cet auteur, cet atout assure à la sécurité privée une autorité qui impose la confiance auprès des bénéficiaires. Par conséquent, de nombreuses collaborations sont organisées autour de cette expertise. Alors que nous pourrions penser avoir trouvé une sorte de terrain d'entente, il se trouve que les réactions sont plus mitigées avec une volonté du secteur public d'également développer ces compétences afin de ne plus dépendre du tout du privé. La

raison principale pour les agents publics de récriminer ces formes de PPP est le coût de ce service. Cette externalisation les oblige à déboursier des sommes très importantes dont ils préféreraient pouvoir bénéficier pour leurs services. Un participant évoque l'instabilité de ce PPP puisque la société privée, dans sa logique coût-bénéfice et de marché, fera évoluer ses prix au regard de l'évolution du marché et cherchera de surcroît à réaliser une marge ; l'idée aux yeux du secteur public c'est « pendant 2 à 4 ans, on est garanti mais après ça flambe et on est obligé de continuer parce qu'ils sont les seuls à savoir le faire, avec ces outils-là ». Les agents publics sont alors mis au pied du mur puisque « le seul moyen de se délivrer d'une tentation, c'est d'y céder ». Etrange que dans une société où la question du monopole tendrait à disparaître au profit de dispositifs communs, collectifs (Hatano-Chalvidan, 2016), les deux secteurs ne pensent pas à d'autres formats que la simple matrice acheteur-vendeur....

Les PPP ne sont pas encore très développés en Wallonie, autant les zones de police que les membres de la sécurité privée ne connaissant pas la diversité que peut prendre un PPP ni les avantages dont tout le monde pourrait bénéficier. A l'aune de cette révélation, il a été demandé aux participants de se prononcer sur la possibilité d'imaginer la sécurité privée dans la prévention du terrorisme – avec une vision partenariale. Bien que soit mentionnée la nécessité de consignes claires, les réactions sont quasiment unanimes : les agents de gardiennage sont, de nouveau, des yeux et des oreilles dont il serait bête de se passer. Après réflexion, les agents du secteur public se rendent compte qu'avoir accès à des personnes bénéficiant d'une certaine formation (même si considérée comme insuffisante par certains), sur un terrain d'action toujours trop étendu pour eux seuls, possédant des moyens techniques qu'ils n'ont pas (jalousement évoqué), ne serait pas de trop dans un contexte où la sécurité toute relative de ces dernières années semblent, à leurs yeux, tomber. Un intervenant a proposé l'intégration des agents de gardiennage et de sécurité dans les CSIL. Un autre intervenant a évoqué les attentats de 2016 en disant que l'intervention de la sécurité privée a été un élément décisif dans la traque des auteurs. Compte tenu de ces éléments, de la volonté de la sécurité privée à faire ses preuves et de la demande sociétale (Lebas & Crutzen, 2022), il serait intéressant de voir jusqu'où ces PPP peuvent nous mener. « Give us the possibility to see and detect » (Intervenant 10). Ne devrions-nous pas répondre oui ?

Notre troisième hypothèse « Bien que les PPP soient indispensables pour faire face à l'évolution sociétale, les différents acteurs n'en perçoivent pas la nécessité et les opportunités » est vérifiée à certains niveaux. Bien que ce ne soit pas le cas de tous les acteurs des secteurs publics et privés, une grande partie reste sceptique sur l'utilité que peuvent avoir les PPP.

5.4. Quelques pistes

Suite aux entretiens et aux tendances soulevées dans la littérature, divers éléments sont importants à soulever au titre de pistes de création pour ces PPP.

D'un côté, bien que considérée comme insuffisante à elle seule (Mazouz, 2009), la notion de législation semble évidente à aborder. Comme le dit l'interviewé 10, si les agents n'arrivent pas à se faire confiance, qu'ils aient confiance en la législation. Elle est effectivement « synonyme de conformité aux règles et aux procédures balisant la réalisation d'une mission publique » (Mazouz, 2009, p.227). Par conséquent, la création des PPP nécessite, à notre sens, l'intervention juridique et politique afin de créer un cadre clair, permettant une liberté d'action suffisamment large pour ne pas exclure de bonnes idées.

Par ailleurs, la question des contrôles se fait également ressentir. Bien que le secteur public ait tendance à sous-estimer la qualité et la quantité des contrôles effectués auprès du secteur privé, il n'en reste pas moins que dans le cadre de PPP, il serait alors nécessaire d'avoir des systèmes d'évaluation et d'un tiers neutre pour évaluer la mise en place, le respect et l'avancement du PPP. Ici, il est proposé un tiers neutre pour éviter toute idée d'influence du public ou du privé, les relations ne s'en trouvant que renforcées.

Au-delà de ce contrôleur neutre, il est considéré que l'implication d'un intermédiaire – également neutre – dans la création, le développement et l'avancée du PPP semble nécessaire à plus d'un titre. Nous ne pouvons effectivement pas rêver d'une entente parfaite entre les secteurs, ni d'une compréhension totale, par conséquent la présence d'un intermédiaire afin d'aplanir les choses, de faire comprendre les points de vue respectifs avec sa veste de « neutre » permettrait des PPP plus efficaces et plus prospères. De fait, la présence d'un « tiers organisateur » (Gardère et al., 2019, p.12) ou bien d'un « signifiant flottant » au sens de Lévi Strauss (1950, cité dans Gardère et al., 2019), bien visible, représente le coordinateur, le relationnel et l'organisationnel dont les partenariats ont besoin.

En outre, il est important de créer un langage commun, c'est-à-dire de créer des bases communes entre les deux secteurs afin que l'échange d'informations, un pilier des PPP, puisse s'effectuer sans heurt. Dans leur article, Nuschke & Jiang (2007) donnent l'exemple d'un ingénieur électricien essayant de converser sur l'électromagnétisme avec un artiste. Selon ces auteurs, cette conversation n'aboutira jamais puisqu'aucune connaissance commune n'est partagée. Ceci exemplifie parfaitement l'importance de ce langage commun.

En conclusion, afin de répondre à notre question de recherche qui est « Au regard de l'évolution des systèmes sécuritaires, comment les acteurs de la sécurité privée et publique appliquent-ils et perçoivent-ils la notion de partenariat ? » nous pouvons dire ceci : bien que perçus positivement par la majorité des participants, ces partenariats s'appliquent majoritairement dans le cadre de l'événementiel. Petit-à-petit les mœurs, souvent teintées de scepticisme, de territorialité et de compétitivité, semblent évoluer vers de nouveaux horizons – principalement – technologiques. Concrètement, ces PPP souffrent donc d'une sous-utilisation et d'une mauvaise compréhension globale qui impactent sa concrétisation. Par conséquent, de nombreux efforts restent à consentir afin d'aboutir à de réelles relations partenariales qui, nous le rappelons, ont tout à offrir. N'ayons pas peur de franchir le Rubicon.

VI. FORCES ET LIMITES

La principale force de ce travail, presque exploratoire au regard du peu de littérature sur la question, réside dans la nature même du sujet d'étude. En effet, les PPP représentent un enjeu politique, stratégique et sociétal important que nous nous devons d'appréhender au mieux. Par ailleurs, les études par entretiens permettent d'accéder directement aux perceptions et enjeux ressentis par les acteurs du milieu eux-mêmes, l'accès à des agents publics et privés améliore donc la pertinence empirique de ce travail.

Toutefois, étudier les partenariats dans le champ de la sécurité nécessite autant d'aborder le point de vue du secteur privé que du secteur public. Par conséquent, l'objectif méthodologique initial de ce travail était d'atteindre une parité entre les deux secteurs. L'accès restreint à la profession (privée particulièrement) n'a pas permis de remplir cet objectif. Cette imparité et la taille réduite de notre échantillon représentent donc une limite, bien qu'à notre sens, le seuil critique ait été atteint. Notons tout de même que cela a été suffisant pour pouvoir mettre en évidence des éléments de convergence. Ainsi, une étude plus approfondie de la question pourrait permettre des analyses plus fournies. De plus, les profils des participants étaient de niveau managérial. Une étude plus approfondie sur la question nécessiterait d'aborder également le point de vue des agents sur le terrain, impactés, dans une certaine mesure, plus directement par la mise en place d'un PPP. Faute de temps, ces entretiens n'ont pu être réalisés. Par ailleurs, certains thèmes comme la législation sont brièvement abordés mais mériteraient

de plus amples explications. Il serait également pertinent d'approfondir la notion de contrôle, en interrogeant directement les organes de contrôle des deux secteurs.

VII. CONCLUSION

Finissons cet article comme nous l'avons commencé : en soulevant un paradoxe. Nous pouvons le formuler comme suit : les autorités, sous l'impulsion sociétale, exigent toujours plus de sécurité, mais elles ne fournissent pas toujours les moyens humains, financiers, organisationnels ou juridiques nécessaires pour atteindre cet objectif. Les partenariats publics-privés semblent la meilleure réponse à ce paradoxe.

Précisément, les avantages qui ressortent de ces PPP permettent les économies nécessaires demandées par le gouvernement, tout en accédant à un panel de personnels qualifiés. La liste des avantages que pouvons retenir de ces partenariats ne s'arrêtent pas à si peu : échange de connaissance, ressource d'innovation, profit de la flexibilité des agents privés, légitimité, facteurs stratégiques et opérationnels, une efficacité d'action et bien d'autres encore (Latour, 2012 ; Goethem & Easton, 2021 ; Hardy, Phillips, & Lawrence, 2003, cités dans Nuschke, & Jiang, 2007).

Dès lors, la question de la mise en place d'un partenariat ne devrait plus se poser. Nous sommes pourtant loin du déroulé final. Tandis que le secteur public, et nous entendons ici la police dans son aspect le plus général, poursuit des rêves – ou dirions-nous plutôt une utopie – d'omnipotence, le secteur privé cherche à se faire une place en profitant de la demande sociétale [d'une meilleure sécurité] et publique [d'économie]. Alors que les discours des participants à cette étude se montraient positifs quant à l'intérêt d'un PPP, leur définition de ce concept ne permettait pas d'aller au-delà... d'un déjà-là. Effectivement, lorsqu'elles existent, ces formes de collaboration particulières ne se retrouvaient que dans des situations très spécifiques : l'événementiel pour la plupart. Bien qu'une certaine évolution a pu être constatée par le recours croissant à ces services privés dans le cadre des nouvelles technologies (caméras, drones, portiques de sécurité,...) il reste que des projets de collaboration régulière, quotidienne ou pour des projets de plus grandes envergures ne sont pas à l'ordre du jour. Notons toutefois que nous retrouvons toujours des outsiders, sortant des chemins battus pour proposer de nouveaux systèmes ; ils sont rares.

Ce qui explique cette réticence est simple : un manque de confiance respectif, des problèmes communicationnels, des perceptions étroites et un effet de halo. Ces éléments sont autant de facteurs indispensables (lorsque positifs) dans le cadre de PPP que de freins à leur mise en place. À ces éléments s'ajoutent des manquements législatifs et de contrôle. Comme l'ont mentionné des participants : si vous ne vous faites pas confiance, faites confiance à la loi.

Il a également pu être démontré, entre autres choses, que ces partenariats étaient également impactés par le contexte dans lequel les relations entre les acteurs privés et publics survenaient. Les lieux de nuit et de danse étant considérés comme problématiques comparés aux grands événements – tel que les Ardenes. Relativement à ces lieux, la question des profils a été visée comme facteur explicatif.

Tout ceci nous montre que la responsabilité de ces freins multiples provenait d'un facteur central, celui de la méconnaissance. Une meilleure connaissance de l'autre implique de fait une meilleure perception de l'autre et donc une meilleure confiance, pour des communications plus établies (bien que le problème de l'outil d'échange ne puisse être simplement résolu par ce facteur). Cette connaissance doit s'allier à un changement dans la perception des acteurs autant de leur lieu de travail que de leurs compétences.

De fait, un partenariat nécessite une vision commune des objectifs, un vocabulaire commun pour échanger des informations adéquates et des stratégies opérationnelles communes.

Le travail réalisé permet d'affirmer qu'il est temps de faire face à l'indomptable évolution de notre société, de surmonter notre propre pusillanimité et de mettre en place des PPP qui permettront d'aller plus loin dans notre conception de la sécurité, tout en préservant les intérêts publics et privés de chacun.

BIBLIOGRAPHIE

Littérature grise :

CoEss (Confédération européenne des services de sécurité). (2024). *Public-Private Partnerships: Unlocking the Potential for Enhanced Security*. <https://www.coess.org/newsroom.php?page=white-papers>

CoEss (Confédération européenne des services de sécurité). (2025). *Shaping the Future of Critical Infrastructure Security and Resilience through Public-Private Collaboration*. <https://www.coess.org/newsroom.php?page=white-papers>

Comité permanent P. (2005). *Quelques évolutions récentes dans le paysage sécuritaire : de nouveaux partenariats*. Rapport. Belgique. https://comitep.be/document/onderzoeksrapporten/2005%20secu_pol%20fr.pdf

De Pierpont, C. (2019). *L'externalisation de la surveillance des casernes militaires belges*. Les @nalyse en ligne. https://www.researchgate.net/publication/381905096_L'externalisation_de_la_surveillance_des_casernes_militaires_belges

Latour, X. (2012). Sécurité publique et sécurité privée, de l'ignorance à la coproduction. In INHESJ, *Cahiers de la sécurité*, (19), 7-11. <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2025/08/securite-publique-securite-privee-partenariat-ou-conflit.pdf>

Lebas, A. & Crutzen, N. (2022). Collaborations et partenariats public-privé: leviers de transition pour nos territoires? Smart City Institute. <https://hdl.handle.net/2268/296466>

Organe de coordination pour l'analyse de la menace (OCAM). (2021, 8 septembre). *La Stratégie Extrémisme et Terrorisme (Stratégie T.E.R.)*. <https://ocam.belgium.be/la-strategie-extremisme-et-terrorisme-strategie-t-e-r/>

Pashley, V. & Cools, M. (2012). Sécurité privée en Europe : une analyse des trois Livres blancs. In INHESJ, *Cahiers de la sécurité*, (19), 40-54. <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2025/08/securite-publique-securite-privee-partenariat-ou-conflit.pdf>

RTBF. (2024). *Fermeture précoce du trou dans la couche d'ozone : une bonne nouvelle confirmée*. <https://www.rtbf.be/article/fermeture-precoc-du-trou-dans-la-couche-d-ozone-une-bonne-nouvelle-confirmee-11649348>

SPF Intérieur. (2023). *Pacte SUR*. <https://www.besafe.be/fr/cooperation-internationale/pactesur>

Littérature scientifique :

Ait-Youssef, D., & Farde, G. (2017). L'armement des agents privés de sécurité en France : Avancée juridique et aubaine économique ? : *Sécurité et stratégie*, 27(3), 42-51. <https://doi.org/10.3917/sestr.027.0042>

Bolkvadze, K., & Sümeghy, D. (2025). Misconduct by private security officers and trust in the police : Evidence from a natural experiment in Sweden. *Policing and Society*, 35(3), 259-279. <https://doi.org/10.1080/10439463.2024.2399103>

Bolot, P. (2017). Le SGDSN au cœur des politiques de réduction des risques: *Sécurité et stratégie*, 27(3), 5-10. <https://doi.org/10.3917/sestr.027.0005>

Bonnet, F. (2008). Les effets pervers du partage de la sécurité. Polices publiques et privées dans une gare et un centre commercial. *Sociologie du travail*, 50(4), 505-520. <https://doi.org/10.4000/sdt.19923>

- Brault-Labbé, A., & Dubé, L. (2009). Mieux comprendre l'engagement psychologique. *Revue québécoise de psychologie*, 30(1), 105-121. <https://doi.org/10.3917/cips.081.0115>
- Bures, O. (2013). Public-private partnerships in the fight against terrorism? *Crime, Law & Social Change*, 60(4), 429–455. <https://doi.org/10.1007/s10611-013-9457-7>
- Carr, M. (2016). Public-private partnerships in national cyber-security strategies. *International Affairs*, 92(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/1468-2346.12504>
- Ceyhan, A. (2009). Lutte contre le terrorisme : La technologie n'est pas neutre: *Revue internationale et stratégique*, n° 74(2), 18-27. <https://doi.org/10.3917/ris.074.0018>
- Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *M@n@gement*, 7(3), 161-193. <https://doi.org/10.3917/mana.073.0161>.
- Cusson, M. (1998). La sécurité privée : le phénomène, la controverse, l'avenir. *Criminologie*, 31(2), 31–46. <https://doi.org/10.7202/017417ar>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). *Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. Organization Studies*, 22(2), 251–283. <https://doi.org/10.1177/0170840601222004>
- Delpeuch, T., & Ross, J. (2010, janvier). *Les partenariats locaux de sécurité comme source d'information et d'analyse pour le renseignement de sécurité publique*. Communication présentée au Workshop Interdisciplinaire sur la Sécurité Globale, Troyes, France. HAL. <https://shs.hal.science/halshs-00533545>
- Desmazières, A. (2016). Intermédiaire d'intermédiaires : La place du privé dans la lutte anticontrefaçon. *Criminologie*, 49(1), 51-77. <https://doi.org/10.7202/1036194ar>
- Dorn, N., & Levi, M. (2009). Private–Public or Public–Private? Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the EU. *Security Journal*, 22(4), 302–316. <https://doi.org/10.1057/palgrave.sj.8350086>
- Dupont, B. (2006). Les morphologies de la sécurité après le 11 septembre : Hiérarchies, marché et réseaux. *Criminologie*, 38(2), 123–155. <https://doi.org/10.7202/012665ar>
- Gardère, E., Bouillon, J.-L., & Loneux, C. (2019). Le « collaboratif » dans les organisations : une question de communication. *Communication et organisation*, 55, 9-22. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7650>
- George, R., & Mawby, R. I. (2015). Security at the 2012 London Olympics : Spectators' perceptions of London as a safe city. *Security Journal*, 28(1), 93-104. <https://doi.org/10.1057/sj.2013.37>
- Goethem, E. V., & Easton, M. (2021). Public-Private Partnerships for Information Sharing in the Security Sector : What's in It for Me? *Information & Security: An International Journal*, 48, 21–35. <https://doi.org/10.11610/isi.4809>
- Hatano-Chalvidan, M. (2016). Interdisciplinarité et interprofessionnalité : proximité sémantique coïncidente ou construction d'un nouveau modèle d'activité ? *Forum*, 148(2), 8-16. <https://doi.org/10.3917/forum.148.0008>.
- Hsu, H. Y., & McDowall, D. (2017). Does Target-hardening Result in Deadlier Terrorist Attacks against Protected Targets? An Examination of Unintended Harmful Consequences. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 54(6), 930–957. <https://doi.org/10.1177/0022427817719309>
- Johnson, B. R., Marson-Reed, J., Kierkus, C. A., & Copeland, A. (2025). Human Rights Policies, Guidelines, and Standards in The Private Security Industry : A Scoping Review. *Journal of Applied Security Research*, 20(2), 189-218. <https://doi.org/10.1080/19361610.2024.2368962>

- Lamy, F. (2015). La production de la sécurité publique. *Archives de philosophie du droit*, Tome 58(1), 17-34. <https://doi.org/10.3917/apd.581.0042>.
- Latour, X. (2021). Les communes et l'échange d'informations en matière de sécurité. *Sociétés*, n° 152(2), 17-26. <https://doi.org/10.3917/soc.152.0017>
- Le Chaffotec, B. (2012). Promouvoir l'échange du secret : Les États-Unis et la lutte antiterroriste, 1990-2000. *Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin*, N° 36(2), 101-111. <https://doi.org/10.3917/bipr.036.0101>
- Leloup, P. (2024). The framing of private security and its regulation in Belgium, 1980–2020. *Criminology & Criminal Justice*, 24(5), 991-1010. <https://doi.org/10.1177/17488958241249826>
- Loader, I. (2000). Plural Policing and Democratic Governance. *Social & Legal Studies*, 9(3), 323-345. <https://doi.org/10.1177/096466390000900301>
- Loader, I. (2006). Police inc., une entreprise à responsabilité non limitée ? : Sécurité, gouvernance civile et bien public. *Criminologie*, 38(2), 157-171. <https://doi.org/10.7202/012666ar>
- Macq, H. & Parotte, C. (2025). Analyser des données qualitatives : focus sur l'analyse thématique. In C. Parotte, *Méthodes de recherche qualitatives. Approches et pratiques réflexives en sciences politiques et sociales* (Presses Universitaires de Liège, pp. 261-296). Liège, Belgium: Presses Universitaires de Liège. <https://hdl.handle.net/2268/325480>
- Mazouz, B. (2009). Les aspects pratiques des partenariats public-privé De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP. *Revue française d'administration publique*, 130(2), 215-232. <https://doi.org/10.3917/rfap.130.0215>.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415–444. <http://www.jstor.org/stable/2678628>
- Mishchenko, M., Brouche, S., Francispillai, I., Krieger, A.-E., Moutier, S. et Zalla, T. (2017). Coopération et expression de la confiance envers autrui lors des jeux économiques chez des individus présentant un trouble du spectre de l'autisme. *Enfance*, 4(4), 579-583. <https://doi.org/10.3917/enf1.174.0579>.
- Mulone, M. (2011). When Private and Public Policing Merge: Thoughts On Commercial Policing. *Social Justice*, 38(1/2), 165-183. <https://www.jstor.org/stable/23345530>
- Mulone, M., & Dupont, B. (2008). Saisir la sécurité privée : Quand l'État, l'industrie et la police négocient un nouveau cadre de régulation. *Criminologie*, 41(1), 103-131. <https://doi.org/10.7202/018421ar>
- Nuschke, P., Jiang, X. (2007). A Framework for Inter-organizational Collaboration Using Communication and Knowledge Management Tools. In: Schuler, D. (eds) *Online Communities and Social Computing. OCSC 2007. Lecture Notes in Computer Science*, vol 4564. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-73257-0_45
- Phelps, M. (2021). The role of the private sector in counter-terrorism : A scoping review of the literature on emergency responses to terrorism. *Security Journal*, 34(4), 599 620. <https://doi.org/10.1057/s41284-020-00250-6>
- Rioufreyt, T. (2016). *La transcription d'entretiens en sciences sociales: Enjeux, conseils et manières de faire*. <https://shs.hal.science/halshs-01339474>
- Sarre, R., & Prenzler, T. (2000). The relationship between police and private security : Models and future directions. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 24(1), 91 113. <https://doi.org/10.1080/01924036.2000.9678654>

Smeets, S. (2005). Les nouveaux acteurs locaux de la sécurité publique en Belgique : L'exemple des assistants de prévention et de sécurité en Wallonie et à Bruxelles. *Déviance et Société*, 29(2), 201. <https://doi.org/10.3917/ds.292.0201>

Valcarce, F.-L. (2019). Le marché et le gouvernement de la sécurité La sécurité privée en tant qu'objet et composante de l'action publique dans l'Argentine contemporaine. *Gouvernement et action publique*, 8(1), 113-135. <https://doi.org/10.3917/gap.191.0113>.

Van Steden, R., & Sarre, R. (2007). The Growth of Private Security : Trends in the European Union. *Security Journal*, 20(4), 222-235. <https://doi.org/10.1057/palgrave.sj.8350052>

Voynnet Fourboul, C. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue internationale de psychosociologie*, XVIII(44), 71-88. <https://doi.org/10.3917/rips.044.0071>

Zedner, L. (2007). Pre-crime and post-criminology? *Theoretical Criminology*, 11(2), 261-281. <https://doi.org/10.1177/1362480607075851>

Lois :

Loi du 05 août 1992 sur la fonction de police, *Moniteur belge*, 22 décembre 1992. https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/1992/12/22_1.pdf#page=4

Loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, *Moniteur belge*, 14 juillet 2016. https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/article.pl?language=fr&lg_txt=f&type=&sort=&numac_search=&cn_search=2016061719&caller=SUM&&view_numac=2016061719n

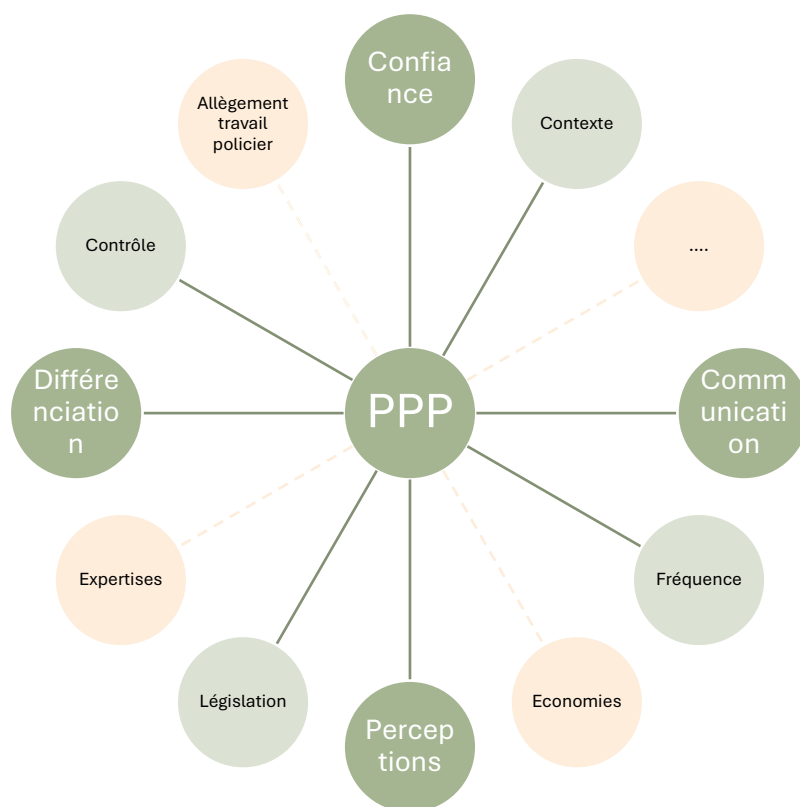
Loi du 17 juin 2016 relative aux contrats de concession, *Moniteur belge* [M.B.], 14 juillet 2016. https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-17-juin-2016_n2016021052.html

Loi du 02 octobre 2017 réglementant la sécurité privée et particulière, *Moniteur belge* [M.B.], 31 octobre 2017. https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article.pl?language=fr&sum_date=2025-10-20&pd_search=2017-10-31&numac_search=2017031388&page=1&lg_txt=F&caller=list&2017031388=0&view_numac=2004000264F&view_numac=2004000264F&ddd=2017-10-02&htit=loi+r%E9glementant+la+s%E9curit%E9+priv%E9e+et+particuli%E8re&choix1=et&choix2=et&fr=f&nl=n&du=d&trier=promulgation

Directive (UE) 2022/2557 relative à la résilience des entités critiques du Parlement européen et Conseil de l'Union européenne, 14 décembre 2022. *Journal officiel de l'Union européenne*, L 333/164. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32022L2557>

ANNEXES

Annexe 1 : Schéma synthétique



Légende :

- éléments-clés impactant les PPP ● éléments secondaires impactant les PPP ● exemples d'avantages des PPP

Partie 1. Introduction

Explication de l'étude

Pouvez-vous présenter votre parcours professionnel et votre fonction actuelle ?

Partie 2. Sécurité privée – sécurité publique, quelles différences ?

(1) Selon vous, quels sont les principaux éléments qui distinguent la sécurité privée de la sécurité publique ?

(2) Comment percevez-vous concrètement ces différences sur le terrain/dans votre quotidien ?

Partie 3. Vision du secteur privé

(3) Quelle perception avez-vous du secteur privé/public ?

(4) Que pensez-vous des lois régissant le secteur privé ?

- ➔ Adaptées ?
- ➔ Trop restrictives ?
- ➔ Manquements ?
- ➔ Pertinentes en l'état ?

Partie 4. Un partenariat

(5) Comment définiriez-vous un PPP ?

(6) Quels sont les éléments indispensables pour un bon partenariat ?

(7) Si pas encore discuté : quelles sont les avantages et inconvénients des PPP que vous pouvez soulever ?

(8) Quelles formes concrètes prennent les partenariats que vous entretenez avec la sécurité privée/publique ?

(9) Existe-t-il des partenariats plus officiels, sous des formes plus informelles ?

(10) Comment échangez-vous de l'information avec le secteur privé /public ?

- ➔ Canaux
- ➔ Obstacles
- ➔ Limites
- ➔ Fréquence

Partie 5. Difficultés mises en évidence dans la littérature

(11) Lorsqu'il est question de la difficulté de mettre en place de tels partenariats, la littérature met en évidence les éléments suivants :

- Manque de transparence du secteur privé
- Manque de confiance envers le secteur privé
- Formation insuffisante des agents de gardiennage
- Difficultés et réticences dans l'échange d'informations.

- ➔ Quelle est votre opinion sur ces éléments ?

➔ **Approfondissement** : pensez-vous que le secteur privé puisse être une source efficace et utile [d'informations] ?

(12) Que pensez-vous de l'**armement** des agents de gardiennage ?

Partie 6. Axe sur le terrorisme

En ce qui concerne le terrorisme :

(13) Selon vous, la menace terroriste reste-t-elle un enjeu important aujourd'hui ?

(14) Pensez-vous que la sécurité privée puisse participer à la lutte contre le terrorisme ?

°Si **oui** : sous quelles conditions, avec quelles limites et avec quel rôle ?

°Si **non** : pourquoi ? Peur, inefficacité, coûts,... ?

(15) En terme de partenariat, existe-t-il déjà des partenariats liés à ce phénomène ?

Partie 7. Conclusion de l'entretien

Voulez-vous rajouter quelque chose ?

Remerciements

Annexe 3 : tableau anonymisé des participants

Numéro d'entretien	Fonction de l'interviewé	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Entretien 1	Police : commissaire divisionnaire à la DC à Liège, en tant que DirOps	19/03/2026	57min26
Entretien 2	Police : directeur des opérations de la police fédérale, section police des chemins de fer de la région Est	24/03/2026	46min38
Entretien 3 (non planifié)	Managers chez Securail	24/03/2026	1h01min42
Entretien 4	Manager de chez Protection Unit	31/03/2026	44min30
Entretien 5	Coess : directrice générale – de la sécurité privée en général et de la sécurité privée en lien avec tout ce qui est aviation et aéroportuaire	01/04/2026	55min49
Entretien 6	Police : directeur de la direction opérationnelle des services à la population	13/04/2026	46min37
Entretien 7 (non planifié)	Police : commissaire de police, responsable du service ordre public et planification d'urgence au sein de la zone de police de Liège	13/04/2026	30min44
Entretien 8	Police : commissaire divisionnaire zone Hesbaye	15/04/2026	1h06min
Entretien 9	Police : commissaire divisionnaire zone Meuse-Hesbaye	28/04/2026	45min39
Entretien 10	Arxia : CEO	04/05/2026	50min22

Annexe 4 : Thématisation

