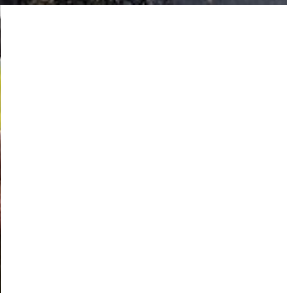
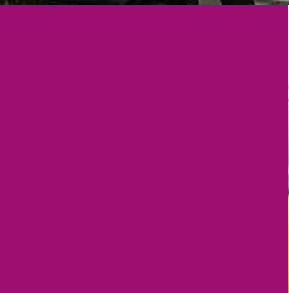
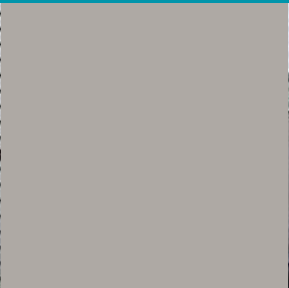




PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

AGENT DE GARDIENNAGE

JANVIER 2016

LE FOREM, SERVICE D'ANALYSE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

AGENT DE GARDIENNAGE, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Si ce métier de la sécurité privée a fait beaucoup parler de lui en 2015 en raison d'un contexte d'insécurité – réelle et/ou ressentie – grandissante, il pourrait être amené à évoluer dans les années qui viennent. A l'heure où des missions de sécurité publique sont en passe d'être confiées au secteur privé, celui-ci se trouve face à un important potentiel de développement. Les entreprises vont devoir composer avec des missions élargies, des besoins en recrutement plus conséquents, mais aussi un profil de compétences étendu pour l'agent de gardiennage de demain.

Anticiper les évolutions, l'émergence de métiers ou la transformation de métiers actuels constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Après une première étude exploratoire réalisée en 2013, qui avait permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs, le Forem poursuit sa démarche prospective au niveau des métiers et des compétences qu'ils requièrent. L'analyse de l'évolution d'une première série de métiers identifiés comme d'avenir pour la Wallonie, a été réalisée sur base de la méthode de prospective métier *Abilitic2Perform*.

Le métier d'agent de gardiennage a été sélectionné pour figurer dans le plan de recherche prospective des métiers et compétences du Forem. Les rapports d'analyse font l'objet d'une publication régulière sur le site Internet du Forem.

Abilitic2Perform est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs et éprouvée sur une quinzaine de métiers lors de son développement dans le cadre de projets européens « Interreg IV »¹. Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique².

Ce rapport comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment le plan d'actions visant à préparer ou susciter les scénarios construits avec les experts ainsi que la liste (non exhaustive) des compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

AU SOMMAIRE

Partie 1 : Synthèse des résultats	3
Partie 2 : La démarche et les résultats pas à pas	6
0. <u>Le périmètre du métier</u>	7
1. <u>Le recensement des facteurs de changement les plus importants</u>	9
2. <u>La sélection des facteurs les plus influents</u>	10
3. <u>Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement</u>	10
4. <u>Les évolutions probables et souhaitables</u>	10
5. <u>Le profil d'évolution</u>	11
6. <u>Tâches impactées et nouvelles compétences</u>	13
Annexe I	18
Annexe II	19

1- Voir www.abilitic2perform.eu.

2- Voir notamment, Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

A l'heure actuelle, l'agent de gardiennage est la personne, autorisée par le Ministre de l'Intérieur, qui surveille, protège des lieux publics ou privés, des biens ou des personnes, qui prévient les actes de malveillance, les troubles à la tranquillité de lieux et de personnes selon les réglementations de sécurité. Ce sera encore le cas demain.

Néanmoins, il se pourrait que les contours du métier soient redessinés à l'avenir, sans savoir si la perspective quinquennale de cet exercice prospectif sera dépassée ou non. Quoi qu'il en soit, il semblerait que le métier s'orienterait vers une diversification des tâches, et toujours plus de compétences requises.

La variabilité est, aujourd'hui déjà, une caractéristique forte du métier d'agent de gardiennage. Types de missions, d'outils, secteur/lieu d'exercice, publics rencontrés, conditions pratiques, spécialités... L'autre aspect typique est le cadre légal très précis qui circonscrit le métier. Les pratiques sont cependant variables au sein du secteur, tant du point de vue des manières de travailler, de l'investissement dans la technologie, que de l'application de la réglementation sociale.

La clientèle étant de plus en plus exigeante quant aux prestations de gardiennage, le secteur semble devoir continuer à se professionnaliser dans les années qui viennent, comme il l'a déjà entrepris depuis de nombreuses années. Face à la multiplication des tâches et des compétences attendues de l'agent de gardiennage, la réponse métier pourrait être plus de polyvalence des travailleurs ou au contraire plus de spécialisations.

Mettre en place des formations spécifiques et adéquatement articulées entre elles serait une nécessité pour le secteur. Instituer plus profondément un changement passerait par l'adaptation de la loi sur la sécurité privée et particulière. Légiférer davantage donne la possibilité de reconnaître et valoriser des compétences, et améliorer le contrôle dans le secteur ; dans le même temps cela verrouille le système, ce qui pourrait induire une hiérarchisation des fonctions, limiter l'accès au secteur et créer des problèmes de recrutement.

Nous avons envisagé le métier de l'agent de gardiennage dans une perspective large afin de rendre compte le mieux possible de la variété des situations de travail. La sollicitation d'un groupe d'experts³ en matière de gardiennage, selon la méthode *Abilitic2Perform*, a permis de mettre au point un profil d'évolution du métier d'ici 2018-2020. Celui-ci s'est construit en développant un scénario d'évolution souhaitable et/ou probable relativement à chacun des dix facteurs d'évolution opérant sur le métier et considérés comme les plus dominants par les experts.

Les activités de l'agent de gardiennage qui seraient les plus influencées par **l'évolution globale de l'histoire scénarisée d'ici 2020** concernent trois activités au sein des rôles principaux actuels : la surveillance des lieux et des biens (rondes de prévention et de détection des risques), les vérifications qu'il assure (accès, lieux, équipements, systèmes de sécurité et de prévention) ainsi que le contrôle d'accès (filtrage de personnes ou d'objets, contrôle de conformité d'entrée et de sortie, délivrance d'autorisations...).

A l'inverse, les différents éléments de scénarios, d'ordre politique, économique, législatif, sociétal, technique, influent de manière variable sur le profil métier dans son ensemble. Nous rendons compte ci-après de ces facteurs de manière linéaire mais à l'évidence ils se conçoivent comme extrêmement liés entre eux. Ce sont des facteurs **d'évolution technologique, politique et sociétale** qui sont le plus susceptibles d'influencer globalement le profil métier.

Selon les experts, un des facteurs de changement les plus dominants dans le secteur du gardiennage réside dans l'évolution rapide des **outils technologiques à disposition de l'agent**. Ces outils sont déjà nombreux, diversifiés, et complémentaires (caméras intelligentes, radars, lasers...) ; la tendance est aux nouveaux outils « intelligents », éventuellement déployés dans des sous-secteurs spécifiques, comme le transport de valeurs par exemple (véhicules inviolables, coffres intelligents). Dans les trois à cinq prochaines années, l'enjeu n'est pas tant le développement technologique en lui-même, qui est assuré

(perfectionnements des outils actuels et nouveaux objets et systèmes), mais la **vitesse avec laquelle le cadre légal s'y adaptera**. Par exemple, l'utilisation de drones dans le cadre des missions des agents de gardiennage est proscrite tant que le cadre légal général de ces machines n'est pas mis en place d'une part, et inclus dans la législation sur la sécurité privée d'autre part. De manière générale, dans quels buts l'outil technologique peut-il être utilisé (dissuasion, action, défense) ? Sous quelles conditions et dans quelles circonstances ? Les réponses du législateur conditionneront en effet l'usage des technologies dans le secteur (de l'adoption à la généralisation), les moyens de contrôle des outils, et les compétences attendues des travailleurs.

D'après plusieurs experts, et bien que le contexte sécuritaire ne soit pas une préoccupation politique neuve, les événements terroristes de la fin de l'année 2015 ne donnent plus au gouvernement la possibilité de trainer sur les mesures à prendre, dont l'arsenal technologique à disposition du gardiennage privé fait partie. Le scénario retenu mise en effet sur une **adéquation assez rapide**, par rapport au décalage qui prévaut actuellement, du cadre légal en matière de gardiennage (en ce compris les contenus de formations agréées, l'évaluation des compétences des agents et candidats, le contrôle de l'usage des outils) aux réalités technologiques. En effet, actuellement, l'agent de gardiennage travaille dans un contexte de technologies existantes mais pas nécessairement mises à disposition. Il a été fait l'hypothèse que, d'ici 2020, les textes légaux et les institutions de contrôle des (nouveaux) outils verraient le jour, autorisant les entreprises du secteur à les intégrer dans leur équipement. Bien sûr, toutes ne sont pas logées à la même enseigne en termes de capacité d'investissement dans la technologie. C'est d'ailleurs un facteur contribuant à la bipolarisation⁴ du secteur ; si celle-ci n'est pas neuve, elle aurait cependant tendance à se renforcer d'après les experts.

Les avancées technologiques ont été envisagées par le groupe d'experts comme d'une part, des outils soutenant les missions de l'agent, et d'autre part dans une certaine mesure comme pouvant remplacer son action. Epaulé par

3- La liste des experts ayant participé à la démarche est reprise en fin de document.

4- Le secteur de la sécurité privé repose sur à la fois sur peu d'entreprises de très grande taille, dominant l'essentiel du marché, et une multitude de petites voire très petites entreprises.

une technologie intelligente, l'agent de gardiennage verrait de plus en plus sa relation à l'environnement évoluer (voir, entendre, protéger mais aussi se protéger au travers de la technologie), et son rôle de contact avec le public se renforcer. A contrario, la mise au point de nouvelles méthodes de surveillance automatisée, le développement de l'intelligence artificielle, pourraient selon certains experts donner à l'agent un rôle plus technique et moins axé sur l'humain et les relations interpersonnelles. Un scénario misant sur le remplacement d'une partie de l'activité des agents par l'outil technologique n'a cependant pas été retenu par le panel d'experts. En la matière, les évolutions sont dépendantes des orientations politiques du gouvernement en place.

La télésurveillance qu'effectue l'agent de gardiennage (de sites, de véhicules ou d'alarmes techniques) ressort de l'analyse comme l'activité qui sera la plus influencée à l'horizon 2018-2020 si le scénario d'adéquation de la législation relative au gardiennage au contexte technologique se concrétise.

En termes de compétences, l'analyse met en évidence la maîtrise de la technologie, mais pas uniquement. Il faut d'une part, connaître les outils techniques et technologies liés à l'activité, et savoir quand et comment les mettre en oeuvre, ce qui requiert des savoirs comme des savoir-faire. Mais il faut d'autre part, faire preuve d'une bonne ouverture aux technologies, d'une capacité d'apprendre en continu. Les technologies évoluant très rapidement, la formation ponctuelle ne semble pas être la seule réponse adaptée, au risque d'être vite dépassé. Le groupe d'experts a pointé le manque de formation continuée en la matière, pour le personnel déjà en poste et le management. Le rôle crucial de l'enseignement a également été relevé, en matière d'éveil et d'initiation aux technologies, au goût de se former tout au long de la vie. La formation de base « agent de gardiennage » est relativement courte (127 heures), elle devrait être préparée en amont et complétée d'un apprentissage permanent une fois en poste.

Deuxièmement, des **événements de nature sociétale (politique, sociologique)** se jouant sur la scène internationale exercent également un rôle majeur sur le secteur du gardiennage. Dans les trois à cinq ans à venir, un postulat a été posé par les experts selon lequel une menace sécuritaire persisterait comme à l'heure actuelle, pour diverses raisons (attentats, crises politiques et économiques et leurs conséquences...) et avec un effet direct et indirect sur la Belgique, et sur le sentiment d'insécurité que cela génère dans la population. Le scénario retenu est certes dur, mais non alarmiste car il ne penche ni pour l'amplification du sentiment d'insécurité, ni pour celle de la médiatisation déjà forte qui exploite et entretient ce sentiment. Ce scénario pèserait surtout sur les missions de surveillance et de vérifications qu'assure l'agent de gardiennage.

Au-delà du contexte d'actualité (inter)nationale, **l'accroissement et la diversification des formes de délinquance** (criminalité « en col blanc », cybercriminalité, terrorisme, vandalisme, etc.), les moyens déployés et les cibles plus variées des criminels, sont de nature à faire croître la demande en sécurité privée, parallèlement à la hausse de la demande d'interventions de sécurité publique. Ce scénario - le plus modéré ayant été choisi par les experts en matière d'effets de la délinquance - aurait une capacité d'influence sur les activités de vérifications de l'agent de gardiennage, ainsi que sur le contrôle d'accès.

Selon les experts, la demande en sécurité privée va donc s'accroître, induisant une réaction des entreprises, comme cela a été le cas dès la fin de l'année 2015⁵ (hausse des recrutements dans le secteur). Cependant, des mesures exceptionnelles ne sont pas viables à moyen terme (perspective des 5 ans), ni à plus forte raison à long terme. Dans les prochaines années, certains lieux stratégiques seraient systématiquement sécurisés à certaines périodes d'après les experts, mais pas en tous temps et en tous lieux. En revanche, une collaboration structurelle entre les secteurs privé et public de la sécurité pourrait se mettre en place.

Cette réponse avancée comme une hypothèse souhaitable par les experts fait écho à un autre facteur d'évolution important qu'est la **privatisation potentielle de certaines missions policières**. Au départ d'un débat sur les missions de base de la police et les moyens budgétaires de l'Etat, des propositions de textes légaux ont vu le jour dès la précédente législature. Ceux-ci visent à modifier la loi du 10 avril 1990 sur la sécurité privée en ce qui concerne la prise en charge de missions de police. Certaines fonctions régaliennes seraient pressenties pour être transférées vers le secteur privé (par exemple le transfert de détenus, l'accompagnement d'huissiers, la surveillance de bâtiments publics,...). Le 22 décembre 2015, un « plan pour une police simplifiée » a été présenté par le Ministre de l'Intérieur Jan Jambon⁶.

Plus que de simples transferts, ce serait aussi la nature de la collaboration entre la sûreté de l'Etat et la sécurité privée qui évoluerait, au-delà d'une réponse ponctuelle à un contexte de crise. Quoi qu'il en soit, il reste selon les experts à clarifier les rôles, prérogatives et responsabilités des différents acteurs publics et privés. Certains ont avancé la nécessité de revoir les statuts professionnels respectifs. Toujours est-il qu'en novembre 2015, le groupe d'experts a opté, à contexte politique donné, pour le scénario le plus « privatisant » parmi ceux envisagés. Celui-ci mènerait à une forte diversification des activités couvertes par le gardiennage privé. Il est possible que de nouvelles compétences, qui restent à définir, viennent compléter le profil de l'agent de gardiennage mais les compétences générales attendues vont certainement rester de mise : comprendre des instructions, intégrer une somme d'informations, prendre rapidement des décisions, hiérarchiser ses actions en fonction de leur importance et urgence, avoir le sens de l'observation ou en maîtriser les techniques, être attentif et concentré, faire preuve d'un esprit d'analyse et de synthèse, travailler dans la discrétion et respecter la confidentialité des informations auxquelles on a accès...

5- Entre les ateliers 2 et 3 ont eu lieu les attentats de Paris de novembre.

6- Au stade de la « note d'orientation », ce plan doit encore être soumis au personnel et aux autorités de police ainsi qu'aux partenaires sociaux. Il ouvre certaines tâches de police au secteur privé, comme « la surveillance de zonings industriels ou d'événements de masse ». « Des agents du privé pourront, à des conditions non encore définies, prendre en charge l'escorte d'huissiers, des opérations de signalement en cas d'accident sur les autoroutes, traiter les PV de circulation,... être impliqués dans la retranscription d'écoutes téléphoniques » (source : Le Soir du 23/12/2015).

Les experts ont également mis en avant la **croissance de la mobilité des personnes et des biens** comme un des éléments susceptibles de faire évoluer le gardiennage. Ils tablent sur un accroissement des déplacements à l'échelle mondiale et locale à l'avenir. Les besoins en surveillance et protection des personnes et des biens augmenteraient à la fois quantitativement et qualitativement. Cette mobilité accrue va probablement avoir un impact sur le métier d'agent de gardiennage, au niveau du contrôle du comportement des personnes (contrôles renforcés par exemple dans les aéroports, en lien éventuellement avec le niveau de la menace, profilage plus fréquent,...) et du contrôle d'accès. La connaissance de langues étrangères et des différences culturelles sont des atouts majeurs attendus des agents de gardiennage dans ces contextes, de même que la civilité dont ils doivent faire preuve envers les publics qu'ils rencontrent, l'assertivité et la confiance en soi, la capacité à convaincre...

Par ailleurs, le **contexte économique défavorable** a également été relevé comme un facteur d'évolution important et ayant une influence potentielle sur le secteur du gardiennage. Un scénario assez pessimiste a été retenu par les experts, de paupérisation d'une frange de la société assortie d'une hausse de la délinquance (avec pour but l'accès aux biens de consommation). La demande en sécurité des clients (entreprises, particuliers) pourrait évoluer de manière divergente selon leurs capacités financières : les plus nantis pourraient toujours accéder à ces services tandis que d'autres ne seraient plus en mesure de le faire. Ceci pourrait inciter les entreprises à adapter leur offre en proposant des solutions moins coûteuses. La présence humaine, assez onéreuse, pourrait être partiellement remplacée par des moyens de surveillance techniques plus économiques, des solutions automatisées, moyennant l'adaptation du cadre légal. Ce scénario est d'ailleurs pressenti pour influencer les activités de surveillance (directe, physique) et de télésurveillance (à distance, de plusieurs lieux en même temps). A noter que le fait que les agents de gardiennage soient eux-mêmes en proie à des difficultés financières, et compte tenu du fait qu'ils sont en charge de surveiller des valeurs, pourrait faire évoluer les besoins de sélection / recrutement du personnel.

La nature même du tissu économique en Wallonie est susceptible de faire évoluer le gardiennage. Ces dernières années, de grands **groupes internationaux se sont implantés sur le sol wallon**. Dans les trois à cinq années qui viennent, le déploiement de sociétés étrangères en Wallonie devrait se poursuivre, amenant de nouveaux besoins en gardiennage. Les activités de surveillance des lieux et des biens ressortent comme les plus touchées par un tel scénario. Le groupe d'experts penche pour l'adaptation des entreprises de gardiennage afin d'offrir à ces nouveaux clients des services répondant à leurs exigences spécifiques, qu'elles soient liées à leur pays d'origine (langue - l'anglais pour le moins -, culture de la sécurité...) ou à leur activité (niveau de risque). Les experts estiment que le secteur de la sécurité privée tendrait à se bipolariser davantage face à ces nouveaux enjeux.

Bien que l'évolution du secteur du gardiennage soit fortement conditionnée à celle de la législation belge en la matière, de plus en plus de règles européennes/mondiales régissent différents domaines du secteur. C'est le cas dans le milieu aéroportuaire (transport de personnes et fret), au sein des institutions européennes par exemple. Le droit belge ne s'applique pleinement qu'aux seuils de ces zones internationales. Dans un contexte de mobilité et de normalisation croissantes, ainsi que de préoccupations sécuritaires à l'échelle mondiale, les experts projettent de voir **les législations supranationales** devenir plus prépondérantes qu'en 2015, et également plus contraignantes. Le délai quinquennal est cependant trop réduit pour voir une législation sectorielle supranationale se mettre en place. Les experts tablent en revanche sur un contrôle renforcé de la mise en oeuvre des normes internationales spécifiques (liées aux lieux et publics concernés), et donc une amélioration de leur application au niveau local. Le contrôle du comportement des personnes a ici aussi été mis en évidence.

En prise directe avec la population, les agents de gardiennage sont en contact avec une **diversité culturelle et linguistique** croissante. Si la formation initiale de base de l'agent de gardiennage intègre un module « conscience

culturelle et contact avec la diversité », en revanche la formation en langues fait défaut. Or celles-ci s'avèrent indispensables dans l'exercice du métier, qu'il s'agisse du néerlandais, de l'anglais, ou d'autres langues moins courantes. La méconnaissance des langues et des réalités multiculturelles peut placer les agents en situation délicate. Selon les experts, si des outils technologiques peuvent faciliter les choses, l'urgence est plutôt d'adapter l'offre de formation légale de base. Les entreprises du secteur pourraient intégrer, de manière plus poussée, des paramètres socio-culturels dans leur offre de formation (langues usuelles, vocabulaire adapté au secteur, connaissances poussées des us et coutumes des publics rencontrés et réactions adéquates...).

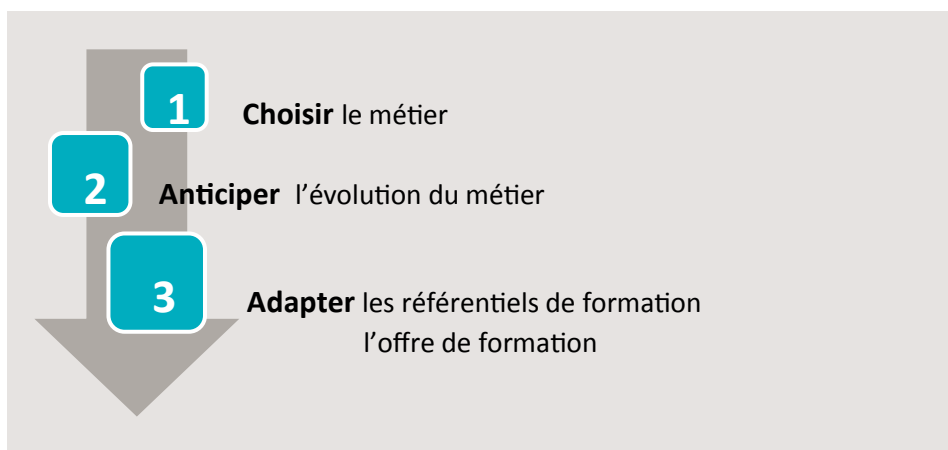
Enfin, la majorité des experts ont choisi au début du processus d'intégrer dans les évolutions pour le secteur la demande de plus en plus importante de ses clients pour des compétences en « **safety** ». Ce terme fait référence à la sécurité des personnes sur le lieu où est exercée la mission de gardiennage (prévention et maîtrise de début d'incendie, risques spécifiques selon les caractéristiques des lieux de travail, comme le travail en hauteur, les produits dangereux et espaces confinés...). L'hypothèse retenue prévoit que la demande se généraliserait, faisant que certaines entreprises s'orienteraient vers ce créneau en formant leurs agents (spécialisation des activités), mais toutes les entreprises ne seraient pas concernées. Les avis des experts divergeaient sur la question, mais in fine le scénario choisi ne va pas jusqu'à voir de nouvelles compétences figurer dans le socle minimum de compétences des agents de gardiennage. Disposer de compétences en « safety » est un atout mais ne pas en disposer ne peut être un frein à l'entrée dans le secteur. Le fait de connaître et mettre en oeuvre les principes de la sécurité sur les lieux de travail n'a d'ailleurs été relevé comme compétence essentielle, à l'horizon 2020, par aucun expert.

Trois grandes étapes jalonnent le processus prospectif : choisir un métier, anticiper les évolutions et leur impact sur le métier, puis adapter les prestations. Ce rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase.

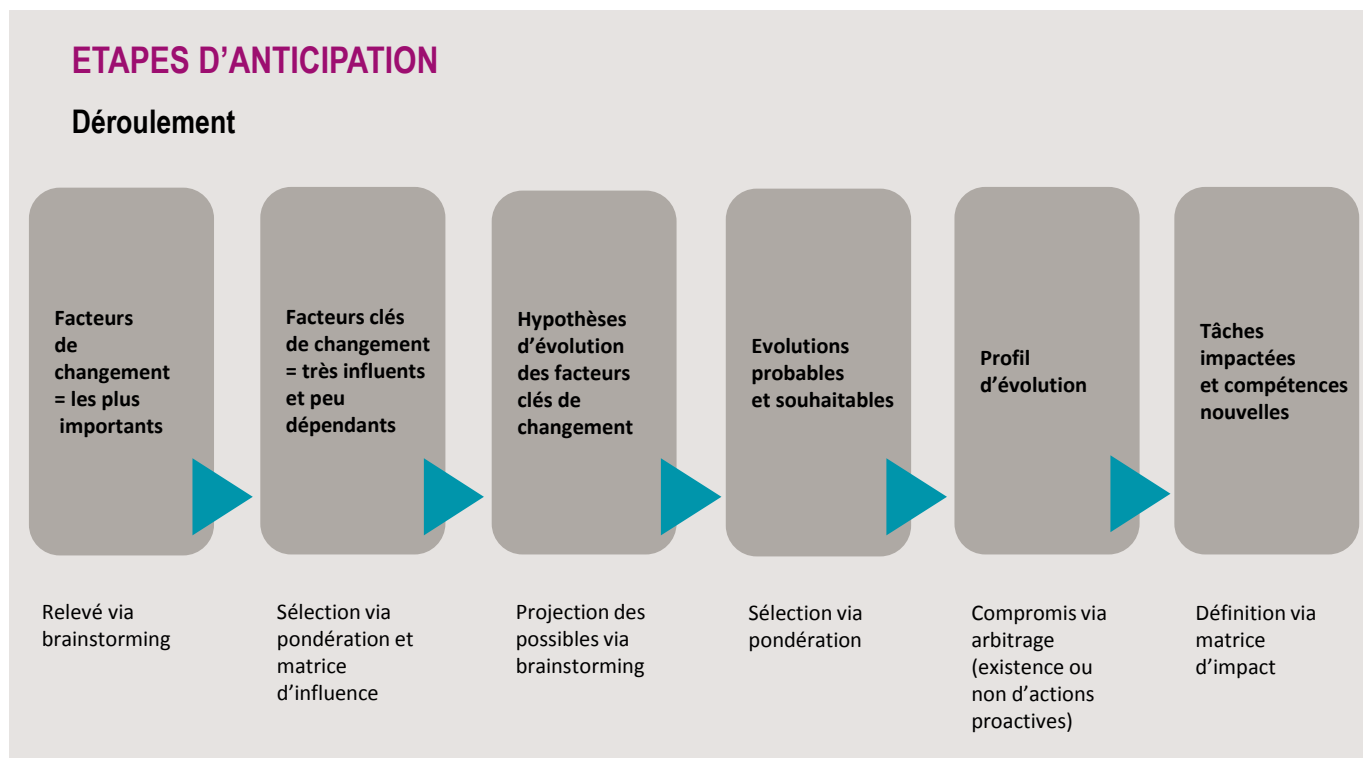
Le métier d'agent de gardiennage a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation, sur base de l'analyse de grandes tendances d'évolution des secteurs et les suggestions émises par les Centres de compétence wallons.

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier d'agent de gardiennage.

La démarche, qui se base sur la participation d'un panel d'experts à une série de quatre ateliers⁷ a rassemblé une bonne dizaine de personnes issues de différents milieux : entreprises, opérateurs de formation agréés, syndicats, fonds sectoriel, Service Public Fédéral, Centre de compétence wallon, et le Forem lui-même dans le cadre de sa collaboration avec des opérateurs de formation privés. Les ateliers sont encadrés par un animateur qui conduit les réunions et un « back officer » qui prend note et analyse les éléments cités en séance.



7- Les ateliers ont eu lieu les 6 et 27 octobre 2015, le 19 novembre et le 3 décembre 2015.



La méthode alterne d'une part, des phases de réflexion créative et collective de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à coter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises.

Le traitement de ces cotes, par le back officer et l'animateur, permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

La suite du document reprend étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse :

0. Le périmètre du métier
1. Le recensement des facteurs de changement les plus importants
2. La sélection des facteurs les plus influents
3. Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement
4. Les évolutions probables et souhaitables
5. Le profil d'évolution
6. Les tâches impactées et nouvelles compétences

Ces différentes étapes ont été réparties en quatre ateliers réunissant les experts avec des phases de consultation à distance entre les ateliers.

0. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

Le périmètre envisagé pour les travaux prospectifs est celui des métiers qui entrent dans le cadre de la loi du 10 avril 1990 réglementant la sécurité privée et particulière (également dite « loi Tobback »). Nous nous intéressons aux métiers de la **sécurité privée**, par opposition aux métiers de la sécurité publique (« forces de l'ordre », soit les agents de police, la police militaire, les fonctionnaires des douanes,...).

Le métier d'agent de gardiennage / agent de sécurité⁸ a la particularité d'être fortement **réglementé**, tant du point de vue des activités autorisées, que des conditions d'exercices, des formations qui y mènent... C'est pourquoi il est indispensable de se référer à la législation pour cerner correctement le périmètre des travaux.

Selon la Direction Générale Sécurité et Prévention⁹ du Service Public Fédéral Intérieur, le gardiennage comprend toutes sortes de formes de **surveillance et de protection**¹⁰ des biens et des personnes :

1. Surveillance et protection des biens (im)mobiliers
2. Protection des personnes
3. Surveillance et protection du transport de valeurs
4. Gestion des centrales d'alarme
5. Contrôle de personnes
6. Constatation de l'état des biens
7. Accompagnement dans la circulation
8. Accompagnement du transport exceptionnel

Les services des entreprises de gardiennage, des entreprises organisant un service interne de gardiennage et des entreprises de consultance en sécurité, sont soumis à une **autorisation préalable** du Ministre de l'Intérieur. Les entreprises de sécurité¹¹ doivent quant à elles être **agrées** par le Ministre de l'Intérieur. L'autorisation ou l'agrément stipule les activités autorisées ou agrées.

8- Par la suite, nous utiliserons l'appellation générique « agent de gardiennage », l'agent de sécurité travaillant pour le service de sécurité d'une entreprise de transport public ayant les mêmes obligations générales et compétences que l'agent de gardiennage travaillant pour le service interne de gardiennage d'une entreprise quelconque (source : loi du 10 avril 1990).

9- [Vigilis](#)

10- « Surveillance » et « protection » désignent certaines interventions humaines mises en œuvre pour protéger des biens.

Outre l'autorisation générale, une autorisation complémentaire du Ministre de l'Intérieur est nécessaire pour certaines activités :

- exécution d'activités avec des armes ;
- première utilisation de chiens ;
- exécution d'activités avec des chiens dans des lieux fermés accessibles au public ;
- exécution d'activités avec des chiens dans le cadre de l'activité de gardiennage consistant au contrôle de personnes ;
- gestion de systèmes de suivi pour des centrales de gardiennage ;
- exécution d'activités de gardiennage pour des personnes de droit public.

Pour le métier d'agent de gardiennage, la **loi constitue donc le référentiel** qui fait autorité. Cependant, en vue de la réalisation des ateliers prospectifs, nous nous appuyons également sur le **Référentiel Emploi-Métiers (REM)**¹² du Forem, qui tient compte des bases légales tout en offrant un outil plus simple d'utilisation. Son contenu est par ailleurs largement inspiré du **Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois** utilisé par Pôle Emploi dans sa version 3 (ROME V3)¹³. Le référentiel « **Compétent** »¹⁴ du Conseil économique et social de Flandre a aussi été utilisé.

Une proposition de **définition** du métier d'agent de gardiennage a été présentée à l'ensemble des experts lors du premier atelier. Elle a fait l'objet d'un consensus parmi les experts ; elle n'a été que très légèrement remaniée.

« L'agent de gardiennage est la personne qui surveille, protège des lieux publics ou privés, des biens ou des personnes. Elle prévient les actes de malveillance, les troubles à la tranquillité de lieux et de personnes selon les réglementations de sécurité. »

Il s'agit d'une définition généraliste, apte à servir de socle de base pour entamer les travaux. Mais il est important d'ajouter que le métier d'agent de gardiennage recouvre en réalité de **multiples fonctions** possibles :

- Surveillance de biens
- Contrôle de personnes
- Protection de personnes (gardes du corps)
- Gardiennage mobile
- Inspecteur de magasin
- Surveillance dans les cafés et dansings
- Gardien de patrimoine
- Constatation de l'état des biens /de faits matériels
- Accompagnement dans la circulation
- Transport exceptionnel
- Transport de valeurs
- Gestion de centraux d'alarme
- Gardiennage portuaire
- Sécurité aéroportuaire
- Opérateur centrale d'alarme
- Surveillance armée
- Personnel dirigeant
- ...

L'exercice du métier d'agent de gardiennage « non spécialisé » requiert d'office l'**attestation de compétence générale** « agent de gardiennage », délivrée par un organisme de formation agréé par le Ministre de l'Intérieur. Les fonctions spécifiques correspondent, dans la plupart des cas, au niveau de formation de l'agent (attestation de compétence spécifique à la clef) et aux activités autorisées de l'entreprise.

Cette multiplicité des fonctions n'a pas été perdue de vue tout au long du processus d'étude. Dès le premier atelier, le groupe a passé en revue les différentes activités de l'agent de gardiennage mentionnées dans le Référentiel

11- Services de conception, d'installation, d'entretien ou de réparation de systèmes et centrales d'alarme.

12- Fiche 1122201 - Agent de gardiennage

13- Fiche K2503 - Sécurité et surveillance privées

14- Fiche K250301 - Agent de surveillance et protection privés

Emploi-Métiers du Forem. Un travail de reformulation d'une part, et de reclassement entre les activités de base et les activités plus spécifiques du métier d'autre part, a été effectué. Se restreindre à l'étude des activités strictement communes à l'ensemble des fonctions aurait abouti à une liste trop courte, insuffisante pour représenter le métier et travailler sur les compétences requises.

Dans le cadre de l'exercice d'anticipation, nous envisageons donc une liste plus étoffée d'activités, de l'agent de gardiennage « au sens large », même si elles ne s'exercent pas simultanément dans l'ensemble des postes de travail.

Activités de base

1. Surveiller les lieux, les biens et effectuer des rondes de prévention et de détection des risques
2. Vérifier les accès, les lieux (fermeture, présence d'objets, de personnes...), les équipements et les systèmes de sécurité et de prévention
3. Effectuer le contrôle d'accès (filtrer des personnes ou des objets au moyen d'appareils de contrôle, contrôler la conformité d'entrée et de sortie de personnes et de biens, délivrer des autorisations d'accès (badges)...)
4. Contrôler le comportement des personnes
5. Repérer les anomalies, incidents et y donner une suite adéquate (informer les clients, les forces de l'ordre, collaborer avec d'autres services...)
6. Apporter aide et assistance aux personnes ou réceptionner les secours
7. Renseigner les supports d'intervention et d'activité (rapports, registres de sécurité, déclarations...)
8. Effectuer la télésurveillance de sites, de véhicules ou d'alarmes techniques

Ces activités-clés de l'agent de gardiennage « modélisé » ont été identifiées sur base du REM 1122201 et des échanges entre les experts. Bien que certaines phases du processus n'aient porté que sur ces activités principales,

des échanges portant sur une série d'activités plus spécifiques ont eu lieu au cours des ateliers. C'est le cas des domaines de la sûreté (aéro)portuaire, des missions relatives aux systèmes d'alarmes, des missions plus spécifiques du personnel dirigeant...

Malgré les fondements communs que sont la surveillance et la protection (cf infra), l'agent de gardiennage peut connaître des **situations de travail très diverses**, à la fois par le secteur et le lieu où s'exerce la prestation (entreprises, magasins, aéroports, transports...), les conditions d'exercices (gardiennage statique, mobile...), les équipements utilisés (caméras intelligentes, rayons X...), le type de public (clients, visiteurs), etc.

De plus, il se pourrait que **les contours du métier évoluent** dans un futur proche. Une proposition de loi datant de décembre 2014 expose la nécessité de décharger les policiers d'une partie de leurs tâches, lesquelles pourraient être assumées par des agents de la sécurité privée. Le secteur pourrait ainsi se développer et voir les activités couvertes par le gardiennage se diversifier, impliquant une adaptation du profil de l'agent. Cette **privatisation de compétences publiques** est ressortie des ateliers de travail comme l'un des facteurs d'évolution les plus importants pour le secteur dans les prochaines années ; elle sera plus amplement exposée par la suite.

Etat des lieux

Un point sur les chiffres clés du secteur du gardiennage a été présenté aux experts en guise d'introduction aux ateliers. Plusieurs sources de données, administratives ou d'enquêtes, permettent d'évaluer les volumes de professionnels concernés.

Les Enquêtes sur les Forces de travail estimaient à 21.000 le nombre de travailleurs salariés et indépendants des "services de protection et de sécurité" en Wallonie¹⁵, ressortissant de la sécurité privée comme de la sécurité publique (pompiers, agents de police, gardiens de prison, agents de sécurité...).

Selon l'ONSS, le pan privé du secteur¹⁶ représentait au deuxième trimestre 2014¹⁷ environ 3.300 postes de travail salarié en Wallonie, répartis sur une soixantaine de sites d'activités. Ces dernières années, le nombre de postes a connu une très forte croissance. Entre le deuxième trimestre 2009 et 2014, le nombre de postes en Wallonie a augmenté de + 56 %.

Sur les 15.000 postes occupés dans la sécurité privée en Belgique, 22 % sont exercés en Wallonie (contre 26 % tous secteurs confondus). Le secteur est à l'inverse surreprésenté en Région de Bruxelles-Capitale, qui compte un quart des postes salariés du secteur, contre 16 % pour l'ensemble des secteurs d'activité économique.

L'emploi salarié dans le secteur s'est progressivement féminisé : de 7 % des postes au deuxième trimestre 2009, la part de femmes est passée à 13 % au deuxième trimestre 2014. A noter que dans la demande d'emploi, la proportion de femmes inscrites sur le métier d'agent de sécurité et de surveillance est de 15 %¹⁸, cette proportion augmentant peu à peu au fil des ans.

Le marché de la sécurité privée semble fortement polarisé. Deux grosses entreprises internationales dominent le marché belge ; elles brasseraient grosso modo 80 % de l'emploi. A côté d'entreprises ayant pignon sur rue, aptes à réaliser d'importants investissements et disposant de technologies plus pointues, existent une série d'autres, décrochant de plus petits contrats nécessitant moins de technologies.

15- Données 2013.

16- Secteur approché via la nomenclature des activités économiques NACE-BEL 2008 : (80.1) activités de sécurité privée et (80.2) activités liées aux systèmes de sécurité. Ce périmètre est sans doute imparfait (il comprend notamment le dressage de chiens) mais il n'est pas possible d'affiner davantage.

17- Dernières données disponibles.

18- Données à fin 11/2015.

Au niveau des demandeurs d'emploi inoccupés (D.E.I.), 2.282 personnes sont positionnées sur le métier d'agent de sécurité et de surveillance à fin novembre 2015 (Wallonie hors Communauté germanophone). Parmi les 1.800 D.E.I. positionnés spécifiquement sur le métier d'agent de gardiennage / sécurité¹⁹, 1.113 (62 %) sont renseignés, sur base déclarative, comme possédant la qualification correspondant à l'attestation générale de compétence « agent de gardiennage » délivrée par un organisme

de formation agréé par le Ministère de l'Intérieur. Près de 100 % répondent au critère de nationalité imposé par la loi (ressortissants d'un état membre de l'Union européenne) ; tous ont l'âge minimal pour exercer le métier, soit 18 ans accomplis.

En 2015 (données à fin novembre), le Forem a géré 564 opportunités d'emploi d'agent de sécurité et de surveillance. En y ajoutant les offres reçues des autres Services

Publics régionaux de l'Emploi ainsi que de partenaires privés, près de 900 opportunités ont été diffusées sur le site du Forem de janvier à novembre 2015. Parmi elles, 11 % proposaient un contrat de travail intérimaire, ce qui est nettement moins que l'on considère l'ensemble des métiers (1/4 des postes proposés en 2015 le sont en intérim). Ces proportions sont faibles en comparaison des pics d'offres en intérim parues en 2013 et 2011.

1. LE RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS²⁰

L'anticipation des facteurs de changement consiste à déterminer les facteurs clés de l'évolution du métier d'agent de gardiennage, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*. Celle-ci prévoit d'établir une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement, et de sélectionner parmi eux les facteurs les plus importants. Les facteurs d'évolution considérés correspondent soit à des variables qui avaient, ont et auront encore de l'influence sur le métier demain, soit encore à des variables qui n'ont pas d'effet en 2015 mais qui en auront demain.

Après évocation et explicitation d'une série de facteurs en réponse à la question : « Quels sont les facteurs qui vont, selon vous, influencer le métier d'agent de gardiennage d'ici 3 à 5 ans (horizon 2018-2020) ? », 19 facteurs d'évolution importants et déterminants dans le contexte de l'agent de gardiennage ont été évoqués (ci-contre).

Ces facteurs sont d'ordre politique, économique, législatif, sociétal, technique, très peu d'ordre environnemental. Les discussions ont permis de prendre la mesure du lien fort entre les différents facteurs dans le secteur du gardiennage, sans doute plus vrai que dans d'autres analyses de contexte des métiers. De plus, l'analyse multifactorielle portait en filigrane permanent la nécessité d'adapter le cadre légal pour voir évoluer le secteur. Les professionnels du secteur seraient à l'initiative du changement ; le politique quant à lui organiserait le changement législatif.

1.	Développement des outils technologiques (évolution, perfectionnement)
2.	Généralisation (de l'usage) des outils technologiques
3.	Incitants financiers publics à l'investissement dans les outils technologiques
4.	Utilisation de moyens de communication individuels (smartphones, tablettes...)
5.	Insécurité due au contexte international
6.	Privatisation de certaines compétences publiques
7.	Croissance de la mobilité des personnes et des biens
8.	Société multiculturelle et multilingue (diversité)
9.	Développement du tourisme et des loisirs
10.	Implantation (en Belgique / en Wallonie) de grandes entreprises internationales
11.	Effet d'auto-entraînement dans le secteur
12.	Professionnalisation du secteur
13.	Evolution de la réglementation sociale du secteur
14.	Bipolarisation du secteur (entreprises)
15.	Législations supranationales plus contraignantes
16.	Crise économique et paupérisation
17.	Evolution de la délinquance (nature et fréquence)
18.	Croissance de la demande en « safety » de la part des clients (compétences liées à la sécurité des personnes / travailleurs, selon les caractéristiques des lieux de travail)
19.	Vieillesse de la population (effet sur l'habitat)

19- Fiche REM 1122201

20- Objet de l'atelier 1, du 6 octobre 2015.

2. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS²¹

Il a ensuite été demandé aux experts de se prononcer sur l'impact qu'exerce chacun de ces facteurs d'évolution sur les autres. Les experts ont pour ce faire rempli une matrice en cotant l'influence des facteurs en ligne sur les mêmes facteurs placés en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence forte ; 3 : influence très forte).

L'analyse de la compilation des différentes matrices a permis d'attribuer à chaque facteur une cote :

- De dépendance relative, obtenue en pondérant la part de dépendance d'un facteur (sur l'ensemble de la dépendance du système) par la part de dépendance du facteur (par rapport à sa propre influence) ;
- D'influence relative, obtenue en pondérant la part d'influence d'un facteur (sur l'ensemble de l'influence du système) par la part d'influence du facteur (par rapport à sa propre dépendance).

Le graphique joint en annexe I présente ces cotes de dépendance et d'influence relatives, sur des axes normés respectivement par la moyenne de dépendance relative et la moyenne d'influence relative des facteurs.

La sélection des dix facteurs dominant le système a été réalisée en deux étapes :

1/ sur base d'une première analyse de ces scores : en théorie, d'abord les facteurs simultanément très influents sur les autres et peu dépendants des autres, ensuite les facteurs les moins dépendants et à influence moyenne, et enfin les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne.

2/ sur base d'un arbitrage, par le groupe d'experts²², sur les cas limites.

Deux facteurs sont, dès le premier atelier, ressortis des échanges du groupe d'experts comme très importants : le perfectionnement des **outils technologiques** à disposition de l'agent de gardiennage et le développement de nouveaux outils, ainsi que le fait que certaines **compétences publiques puissent se voir confiées au secteur du gardiennage privé**. Dans une phase ultérieure du processus, ces deux facteurs d'évolution, par les hypothèses qui y ont été associées, ont été confirmés dans le rôle majeur qu'ils pourraient jouer sur les activités de l'agent de gardiennage d'ici à 2020.

1.	Développement des outils technologiques (évolution, perfectionnement)
2.	Insécurité due au contexte international
3.	Evolution de la délinquance (nature et fréquence)
4.	Croissance de la mobilité des personnes et des biens
5.	Privatisation de certaines compétences publiques
6.	Crise économique et paupérisation
7.	Implantation (en Belgique / en Wallonie) de grandes entreprises internationales
8.	Législations supranationales plus contraignantes
9.	Société multiculturelle et multilingue (diversité)
10.	Croissance de la demande en « safety » de la part des clients

3. LES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES FACTEURS CLÉS DE CHANGEMENT²³

Ces dix facteurs les plus influents sélectionnés, de plus amples explications sur leur évolution ont été recueillies au deuxième atelier. Pour ce faire, il a été demandé aux experts de décrire la situation actuelle et la ou

les situation(s) et future(s), soit dans les trois à cinq ans, relativement à chaque facteur d'évolution. Chaque expert s'est d'abord exprimé individuellement et par écrit. Ensuite, les experts, l'animatrice et la

« back-officer » ont pris en charge un facteur d'évolution pour réaliser la synthèse des situations actuelles et futures, et les exposer oralement au groupe.

4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES²⁴

Sur base des éléments recueillis en atelier, l'équipe d'animation a rédigé pour chaque facteur, trois scénarios d'évolution envisageables à l'horizon 2020. Ces scénarios ont ensuite été soumis au vote des ex-

perts, invités à attribuer une première cote afin de qualifier le caractère probable du scénario (1 signifiant que le scénario est très peu probable ; 4 signifiant que le scénario est très probable). Un second vote indé-

pendant a permis de dégager le caractère souhaitable du scénario (de 1 : très peu souhaitable, à 4 : très souhaitable).

21- Réalisée à distance par courrier électronique.

22- Réalisé en début d'atelier 2, le 27 octobre 2015.

23- Objet de l'atelier 2, du 27 octobre 2015.

24- Réalisé à distance par courrier électronique.

5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Après avoir compilé les votes de chaque expert, les hypothèses d'évolution obtenant le score le plus élevé distinctement en matière de probabilité ou de souhait ont été retenues et confrontées.

Lorsque le scénario d'évolution probable relatif à un facteur d'évolution différait de l'évolution souhaitable retenue, un arbitrage a été réalisé²⁵. Le scénario souhaitable a été maintenu pour la suite des travaux si le groupe d'expert estimait qu'il est possible de mettre en oeuvre des actions permettant de l'atteindre.

Dans le cas inverse, le scénario probable a été choisi.

Lors de l'analyse relative à l'agent de gardiennage, les scénarios probables et souhaitables²⁶ étaient communs pour cinq facteurs d'évolution. Un sixième facteur présentait un scénario jugé à la fois probable et souhaitable et un autre souhaitable (le premier a été validé par les experts). Pour trois facteurs d'évolution, les scénarios souhaitables ont été retenus par consensus, tandis que le scénario probable relatif au dernier facteur était sélectionné.

Note de lecture : Les scénarios surlignés en bleus sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant au caractère probable, tandis que ceux surlignés en taupe sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant à leur caractère souhaitable. Il arrive que le scénario probable et le scénario souhaitable soient identiques, ils sont ici colorés en orange. Les scénarios constituant le profil d'évolution sont encadrés en fuchsia.

Facteurs de changement	HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES VARIABLES CLÉS À L'HORIZON 2020		
	Scénario A	Scénario B	Scénario C
Développement des outils technologiques	Les outils technologiques continuent de se développer, se perfectionner. Le cadre légal et les institutions de contrôle de ces outils s'adaptent assez rapidement à ces réalités, de sorte que les entreprises du secteur peuvent intégrer ces nouveaux outils dans leur équipement. Leur usage par les travailleurs du secteur se généralise pour soutenir leurs missions.	Les outils technologiques continuent de se développer, se perfectionner. Le cadre légal et les institutions de contrôle de ces outils s'y adaptent avec un retard important, ce qui freine leur implémentation dans les entreprises du secteur. Leur usage par les travailleurs du secteur se généralise pour soutenir leurs missions, avec toutefois un décalage par rapport à l'arrivée de la technologie.	Les outils technologiques continuent de se développer, se perfectionner. Le cadre légal et les institutions de contrôle de ces outils s'adaptent assez rapidement à ces réalités, de sorte que les entreprises du secteur peuvent non seulement intégrer ces nouveaux outils dans leur équipement, mais aussi dans l'organisation du travail : une partie de l'activité des agents est remplacée par l'outil technologique (tâches dangereuses, routinières, où l'automatisation est possible...).
Insécurité due au contexte international	Les événements qui se produisent au niveau (inter)national (attentats, crises politiques et économiques et leurs conséquences...) se multiplient et gagnent (in)directement la Belgique. Leur médiatisation s'accroît encore. L'insécurité s'accroît (les menaces augmentent effectivement) et le sentiment d'insécurité de la population s'amplifie davantage. La demande en sécurité privée s'accroît fortement et se diversifie. La surveillance et la protection s'exercent plus systématiquement, dans des lieux plus variés, et couvrent des publics / risques plus nombreux qu'en 2015.	Comme à l'heure actuelle, des événements se produisent au niveau (inter)national (attentats, crises politiques et économiques et leurs conséquences...) et gagnent (in)directement la Belgique. Leur médiatisation reste forte. Le sentiment d'insécurité de la population demeure élevé. La demande en sécurité privée s'accroît. Certains lieux stratégiques sont systématiquement sécurisés à certaines périodes, notamment par le biais d'une collaboration entre les secteurs privé et public.	Comme à l'heure actuelle, des événements se produisent au niveau (inter)national (attentats, crises politiques et économiques et leurs conséquences...) et gagnent (in)directement la Belgique. Leur médiatisation reste forte. Le sentiment d'insécurité de la population demeure élevé mais n'impacte pas la demande en sécurité (pas plus qu'en 2015).
Privatisation de certaines compétences publiques	Conformément aux orientations du gouvernement en place, la privatisation de certaines activités dans le domaine de la sécurité a effectivement lieu. Le processus de privatisation ne se développe pas davantage. Les entreprises du secteur voient leurs activités se diversifier.	Conformément aux orientations du gouvernement en place, la privatisation de certaines activités dans le domaine de la sécurité est effective et s'élargit encore à de nouvelles activités. Les entreprises du secteur voient leurs activités se diversifier fortement. Le secteur jouit d'un potentiel de développement important (opportunités de marché, création d'entreprises...).	Conformément aux orientations du gouvernement en place, la privatisation de certaines activités dans le domaine de la sécurité n'a pas lieu ou dans une mesure moindre que ce qui était anticipé en 2015.
Croissance de la mobilité des personnes et des biens	Les déplacements à l'échelle mondiale et locale vont encore s'accroître à l'avenir. Les besoins en surveillance et protection des personnes et des biens augmentent quantitativement et évoluent qualitativement (contrôle renforcé des personnes, profilage plus fréquent,...).	Les déplacements à l'échelle mondiale s'amenuisent pour diverses raisons (économiques, écologiques, idéologiques...) tandis qu'à l'échelle locale, ils continuent de se développer. Les besoins en surveillance et protection des personnes et des biens restent importants et évoluent avec ce nouveau contexte de mobilité.	Les déplacements à l'échelle mondiale et locale sont similaires à ceux qui prévalent en 2015. Les besoins en surveillance et protection des personnes et des biens restent importants.

25- Réalisé en début d'atelier 3, le 19 novembre 2015.

26- Cas d'ex-aequo dans les cotes exprimant le caractère souhaitable de deux scénarios.

Facteurs de changement	HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES VARIABLES CLÉS À L'HORIZON 2020		
	Scénario A	Scénario B	Scénario C
Société multiculturelle et multilingue	Dans une société empreinte de diversité au sens large (cultures, langues, religions...), les entreprises du secteur intègrent ces paramètres socio-culturels dans leur offre de service, notamment via la formation (ex : maîtrise de l'anglais, connaissances poussées des us et coutumes et réactions adéquates...).	Dans une société empreinte de diversité au sens large (cultures, langues, religions...), les entreprises du secteur intègrent ces paramètres socio-culturels dans leur offre de service, notamment via la formation (ex : maîtrise de l'anglais, connaissances poussées des us et coutumes et réactions adéquates...). De plus, les travailleurs du secteur s'appuient sur des technologies répondant à ces besoins précis (ex : outils de traduction).	Dans une société empreinte de diversité au sens large (cultures, langues, religions...), les travailleurs du secteur s'appuient sur des technologies répondant à ces besoins précis (ex : outils de traduction) et leur permettant de s'informer sur les publics qu'ils sont amenés à rencontrer.
Implantation de grandes entreprises internationales	De grandes sociétés étrangères sont implantées en Wallonie. Des entreprises de gardiennage s'adaptent afin de leur offrir un service personnalisé, répondant à leurs exigences spécifiques, qu'elles soient liées à leur pays d'origine (langue, culture de la sécurité...) ou à leur activité (niveau de risque). Le secteur de la sécurité privée tend à se bipolariser davantage face à ces nouveaux enjeux.	De grandes sociétés étrangères sont implantées en Wallonie et amènent la création de quartiers / logements pour les travailleurs et leur famille. Des entreprises de sécurité s'adaptent afin de leur offrir un service personnalisé, répondant à leurs exigences spécifiques, qu'elles soient liées à leur pays d'origine (langue, culture de la sécurité...), à l'activité de l'entreprise (niveau de risque) ou aux zones d'habitat qui ont vu le jour. Le secteur de la sécurité privée tend à se bipolariser davantage face à ces nouveaux enjeux.	De grandes sociétés étrangères sont implantées en Wallonie, avec leur propre personnel de sécurité, ce qui laisse peu de possibilités de développement dans ces niches au secteur de la sécurité privée.
Législations supranationales plus contraignantes	Dans le cadre de la gouvernance mondiale, le secteur est régi par une législation harmonisée pour tous les pays. Le contrôle de la mise en œuvre de cette législation au niveau local est pleinement opérationnel, garantissant l'application standardisée des normes, règlements, procédures... découlant de la législation supranationale.	Le secteur est à la fois régi par une législation nationale, européenne voire mondiale (comme c'est le cas en 2015). Les normes varient en fonction des lieux d'exercice et des publics concernés (par exemple, la législation internationale est plus présente dans le cadre (aéro)portuaire). Le contrôle de la mise en œuvre de ces normes au niveau local existe mais peu de moyens y sont consacrés.	Le secteur est toujours partiellement régi par une législation nationale, mais les législations européenne et mondiale sont plus prépondérantes qu'en 2015. Les normes varient en fonction des lieux d'exercice et des publics concernés (par exemple, la législation internationale est plus présente dans le cadre (aéro)portuaire). Le contrôle de la mise en œuvre de ces normes au niveau local est renforcé, améliorant l'application de ces dernières.
Crise économique et paupérisation	Le contexte économique induit une paupérisation d'une frange de la société, et corollairement une hausse de la délinquance. La demande en sécurité des clients augmente, y compris de la part de certains particuliers qui s'organisent pour assurer leur sécurité (ex : en quartiers).	Le contexte économique induit une paupérisation d'une frange de la société, et corollairement une hausse de la délinquance. La demande en sécurité des clients (entreprises, particuliers) diminue en raison de son coût.	Le contexte économique induit une paupérisation d'une frange de la société, et corollairement une hausse de la délinquance. La demande en sécurité des clients (entreprises, particuliers) évolue en raison de son coût. Des solutions moins coûteuses sont mises en œuvre (par exemple, moins de présence humaine, au profit de l'automatisation).
Evolution de la délinquance (nature et fréquence)	La délinquance augmente et se diversifie (criminalité « en col blanc », cybercriminalité, terrorisme, vandalisme, etc.). La demande de sécurité privée augmente non seulement par la hausse de la délinquance, mais aussi parce que les besoins sont tels qu'il faut faire appel au secteur de la sécurité privée pour épauler le secteur public.	La délinquance augmente et se diversifie (criminalité « en col blanc », cybercriminalité, terrorisme, vandalisme, etc.). La demande de sécurité privée augmente en parallèle à la hausse de la demande d'interventions de sécurité publique.	La délinquance augmente et se diversifie (criminalité « en col blanc », cybercriminalité, terrorisme, vandalisme, etc.). La demande de sécurité privée augmente non seulement par la hausse de la délinquance, mais aussi parce que les besoins sont tels qu'il faut faire appel au secteur de la sécurité privée pour épauler le secteur public. Les travailleurs du secteur devenant des cibles potentielles, les mesures pour leur propre protection sont renforcées (moyens supplémentaires de protection individuels des agents, adaptation du nombre de personnes sur le terrain, encadrement renforcé, etc.).
Croissance de la demande en "safety" de la part des clients	Les clients demandent de plus en plus aux entreprises de gardiennage de disposer d'agents possédant des compétences en « safety ». Certaines entreprises s'orientent vers ce créneau en formant leurs agents (spécialisation des activités) mais cela ne se généralise pas à toute la profession.	Les clients demandent de plus en plus aux entreprises de gardiennage de disposer d'agents possédant des compétences en « safety ». Cette généralisation de la demande entraîne une intégration de ces compétences dans le socle minimum de compétences dont doivent disposer les travailleurs du secteur (adaptation de la loi sur la sécurité privée et particulière).	Les clients demandent de plus en plus aux entreprises de gardiennage de disposer d'agents possédant des compétences en « safety ». Cependant, ces compétences restent en dehors du métier régi par la loi sur la sécurité privée et particulière et sont exercées par d'autres personnes.

Un profil d'évolution à l'horizon 2020 résultant des scénarios, le troisième atelier a permis aux experts de suggérer des actions/recommandations à mener afin de se préparer au changement et/ou de faciliter son émergence.

Le recensement des actions s'est fait individuellement puis en session plénière selon la même méthode qu'à la troisième étape en passant en revue un à un les binômes facteur-scénario.

La liste des actions à mener afin de préparer ou provoquer le changement est reprise *en annexe II* en vis-à-vis de chacun des scénarios choisis. La place des actions de formation, que ce soit pour le personnel en place ou pour les candidats agents de gardiennage, y est très importante.

6. TÂCHES IMPACTÉES ET NOUVELLES COMPÉTENCES

Parallèlement à la production du plan d'action, les scénarios d'évolution retenus ont été réexaminés plus précisément sous l'angle « métier ». A ce stade de la démarche, le profil d'évolution de l'agent de gardiennage est confronté au référentiel d'activités, tel qu'il a été précisé lors du premier atelier. La consultation du groupe d'experts a alors permis de déterminer dans quelle mesure chacune des activités (de base) de l'agent sera influencée si les scénarios se réalisent d'ici à 2020.

Les experts ont été invités²⁷ à coter l'importance des effets des dix scénarios d'évolution sur chacune des activités de l'agent de gardiennage.

Le tableau de la page suivante offre une vue synthétique de **l'impact des facteurs sur les tâches**.

Les activités de l'agent de gardiennage qui seraient les plus influencées par l'évolution globale de l'histoire scénarisée d'ici 2020 concernent trois activités en lien avec ses rôles principaux : la surveillance des lieux et des biens (rondes de prévention et de détection des risques), les vérifications qu'il assure (accès, lieux, équipements, systèmes de sécurité et de prévention) ainsi que le contrôle d'accès.

Le tableau révèle également que ce sont des facteurs d'évolution technologique, politique et sociétale qui sont le plus susceptibles d'influencer globalement le profil métier.

D'une part, le développement et le perfectionnement continus des outils technologiques à disposition de l'agent de

gardiennage, avec une adéquation rapide du cadre législatif et des institutions de contrôle au contexte technologique mouvant. Cette hypothèse choisie par le groupe d'experts accélérerait le déploiement technologique au niveau des entreprises du secteur, et permettrait aux (futurs) agents de gardiennage d'acquiescer les compétences nécessaires pour utiliser ces outils (formation de base, remise à niveau).

D'autre part, le contexte sociétal sur la scène internationale, ses effets directs ou le sentiment d'insécurité qu'il génère, de même que l'accroissement et la diversification des formes de délinquance, sont de nature à faire croître la demande en sécurité, notamment par le biais d'une collaboration entre les secteurs privé et public.

La privatisation de certaines missions de polices et l'institution d'une collaboration entre la sécurité publique et privée ont un potentiel d'influence sur le métier que le tableau révèle peu. Selon la volonté du gouvernement en place, les tâches de l'agent de gardiennage sont amenées à se diversifier, mais dans l'état actuel des choses les activités futures restent à déterminer.

Enfin, la demande accrue en compétences liées à la sécurité des travailleurs, selon les caractéristiques des lieux de travail et les formations en ce sens de travailleurs (modules « safety ») influencerait assez peu le métier en général mais assez fortement les missions d'aide et d'assistance aux personnes qu'exerce l'agent, induisant éventuellement une spécialisation des activités dans certaines entreprises.

En fin de processus, le groupe d'experts a été sollicité pour identifier les (nouvelles) compétences que l'agent de gardiennage devrait maîtriser pour mener à bien ses tâches d'ici 2020. L'objectif poursuivi n'est pas de mettre au point un nouveau référentiel, mais d'apporter de l'information, la plus exhaustive possible, et cependant structurée par un vote et l'avis des experts.

Dans un premier temps, ceux-ci ont été invités à proposer des compétences / aptitudes / attitudes dont l'agent de gardiennage de demain devrait disposer. L'inventaire a porté aussi bien sur des savoirs (théoriques, procéduraux, sur l'existant...) que sur des aptitudes ou savoir-faire (formalisés, empiriques, cognitifs...), et le savoir-être de la personne, qui lui permettent d'agir avec compétence.

Pour alimenter leur réflexion, les membres du panel se sont appuyés sur le chemin d'évolution (soit les dix scénarios) construit durant les trois premiers ateliers et sur les activités de base de l'agent rappelées en début de séance. Les experts ont d'abord listé les compétences par écrit avant de les mettre en commun, ce qui a abouti à une liste de compétences / aptitudes / attitudes.

Dans un second temps, il a été demandé aux experts de nuancer l'importance de ces compétences en distribuant une bourse de 31 points parmi les éléments listés, chacun pouvant recevoir de zéro à trois points. Le tableau page n° 15 reprend ces compétences groupées par « priorité » décroissante.

27- Lors de l'atelier 4 du 3 décembre 2015 et à distance pour quelques experts n'ayant pu se joindre à la séance.

Note de lecture :

Les symboles indiquent le degré d'influence d'une hypothèse d'évolution sur chacune des activités de l'agent de gardiennage dans les 3 à 5 ans.



Influence forte **Influence moyenne** **Influence faible**

		Activités							
		1. Surveiller les lieux, les biens et effectuer des rondes de prévention et de détection des risques	2. Vérifier les accès, les lieux (fermeture, présence d'objets, de personnes...), les équipements et les systèmes de sécurité et de prévention	3. Effectuer le contrôle d'accès (filtrer des personnes ou des objets au moyen d'appareils de contrôle, contrôler la conformité d'entrée et de sortie de personnes et de biens, délivrer des autorisations d'accès (badges)...)	4. Contrôler le comportement des personnes	5. Repérer les anomalies, incidents et y donner une suite adéquate (informer les clients, les forces de l'ordre, collaborer avec d'autres services...)	6. Apporter aide et assistance aux personnes ou réceptionner les secours	7. Renseigner les supports d'intervention et d'activité (rapports, registres de sécurité, déclaration...)	8. Effectuer la télésurveillance de sites, de véhicules ou d'alarmes techniques
		Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
Hypothèses d'évolution	Les outils technologiques continuent de se développer, se perfectionner. Le cadre légal et les institutions de contrôle de ces outils s'adaptent assez rapidement à ces réalités, de sorte que les entreprises du secteur peuvent intégrer ces nouveaux outils dans leur équipement. Leur usage par les travailleurs du secteur se généralise pour soutenir leurs missions.	●	●	●	▲	●	▲	●	●
	Comme à l'heure actuelle, des événements se produisent au niveau (inter)national (attentats, crises politiques et économiques et leurs conséquences...) et gagnent (in)directement la Belgique. Leur médiatisation reste forte. Le sentiment d'insécurité de la population demeure élevé. La demande en sécurité privée s'accroît. Certains lieux stratégiques sont systématiquement sécurisés à certaines périodes, notamment par le biais d'une collaboration entre les secteurs privé et public.	●	●	●	●	●	▲	▲	▲
	Conformément aux orientations du gouvernement en place, la privatisation de certaines activités dans le domaine de la sécurité est effective et s'élargit encore à de nouvelles activités. Les entreprises du secteur voient leurs activités se diversifier fortement. Le secteur jouit d'un potentiel de développement important (opportunités de marché, création d'entreprises...).	●	●	▲	▲	●	▲	▲	▲
	Les déplacements à l'échelle mondiale et locale vont encore s'accroître à l'avenir. Les besoins en surveillance et protection des personnes et des biens augmentent quantitativement et évoluent qualitativement (contrôle renforcé des personnes, profilage plus fréquent,...).	●	●	●	●	▲	▲	▲	▲
	Dans une société empreinte de diversité au sens large (cultures, langues, religions...), les entreprises du secteur intègrent ces paramètres socio-culturels dans leur offre de service, notamment via la formation (ex : maîtrise de l'anglais, connaissances poussées des us et coutumes et réactions adéquates...).	◆	▲	▲	▲	▲	▲	▲	◆
	De grandes sociétés étrangères sont implantées en Wallonie. Des entreprises de gardiennage s'adaptent afin de leur offrir un service personnalisé, répondant à leurs exigences spécifiques, qu'elles soient liées à leur pays d'origine (langue, culture de la sécurité...) ou à leur activité (niveau de risque). Le secteur de la sécurité privée tend à se bipolariser davantage face à ces nouveaux enjeux.	●	●	●	▲	▲	▲	▲	▲
	Le secteur est toujours partiellement régi par une législation nationale, mais les législations européenne et mondiale sont plus prépondérantes qu'en 2015. Les normes varient en fonction des lieux d'exercice et des publics concernés (par exemple, la législation internationale est plus présente dans le cadre (aéro)portuaire). Le contrôle de la mise en œuvre de ces normes au niveau local est renforcé, améliorant l'application de ces dernières.	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
	Le contexte économique induit une paupérisation d'une frange de la société, et corollairement une hausse de la délinquance. La demande en sécurité des clients (entreprises, particuliers) évolue en raison de son coût. Des solutions moins coûteuses sont mises en œuvre (par exemple, moins de présence humaine, au profit de l'automatisation).	●	●	▲	▲	▲	◆	◆	●
	La délinquance augmente et se diversifie (criminalité « en col blanc », cybercriminalité, terrorisme, vandalisme, etc.). La demande de sécurité privée augmente en parallèle à la hausse de la demande d'interventions de sécurité publique.	●	●	●	●	▲	◆	◆	●
	Les clients demandent de plus en plus aux entreprises de gardiennage de disposer d'agents possédant des compétences en « safety ». Certaines entreprises s'orientent vers ce créneau en formant leurs agents (spécialisation des activités) mais cela ne se généralise pas à toute la profession.	◆	◆	◆	◆	◆	●	◆	◆

La grande majorité de ces compétences, aptitudes ou attitudes ont été jugées transversales par les experts, en ce sens que les agents de gardiennage doivent en faire preuve quelle que soit l'activité spécifique exercée.

Toutes les compétences ne revêtent pas la même importance pour exercer le métier d'agent de gardiennage, c'est pourquoi elles ont été grossièrement priorisées. Les 15 premières compétences rassemblent plus de la moitié des

points que les experts pouvaient attribuer en tout (31 points x nombre d'experts). Mais la vue sur la liste complète permet de se rendre compte que ce métier a priori fort ouvert, parce que ne requérant pas de hauts niveaux de diplômes, suppose quand même de sérieux atouts. Ces compétences requièrent un mélange de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Si certaines personnes disposent d'aptitudes de manière innée, la compétence peut néanmoins être atteinte par l'apprentissage (le savoir-faire

compensant le savoir-être). La formation initiale reste essentielle ; elle pourrait se doubler d'une formation continue plus systématique, afin de faire progresser le secteur et ses travailleurs.

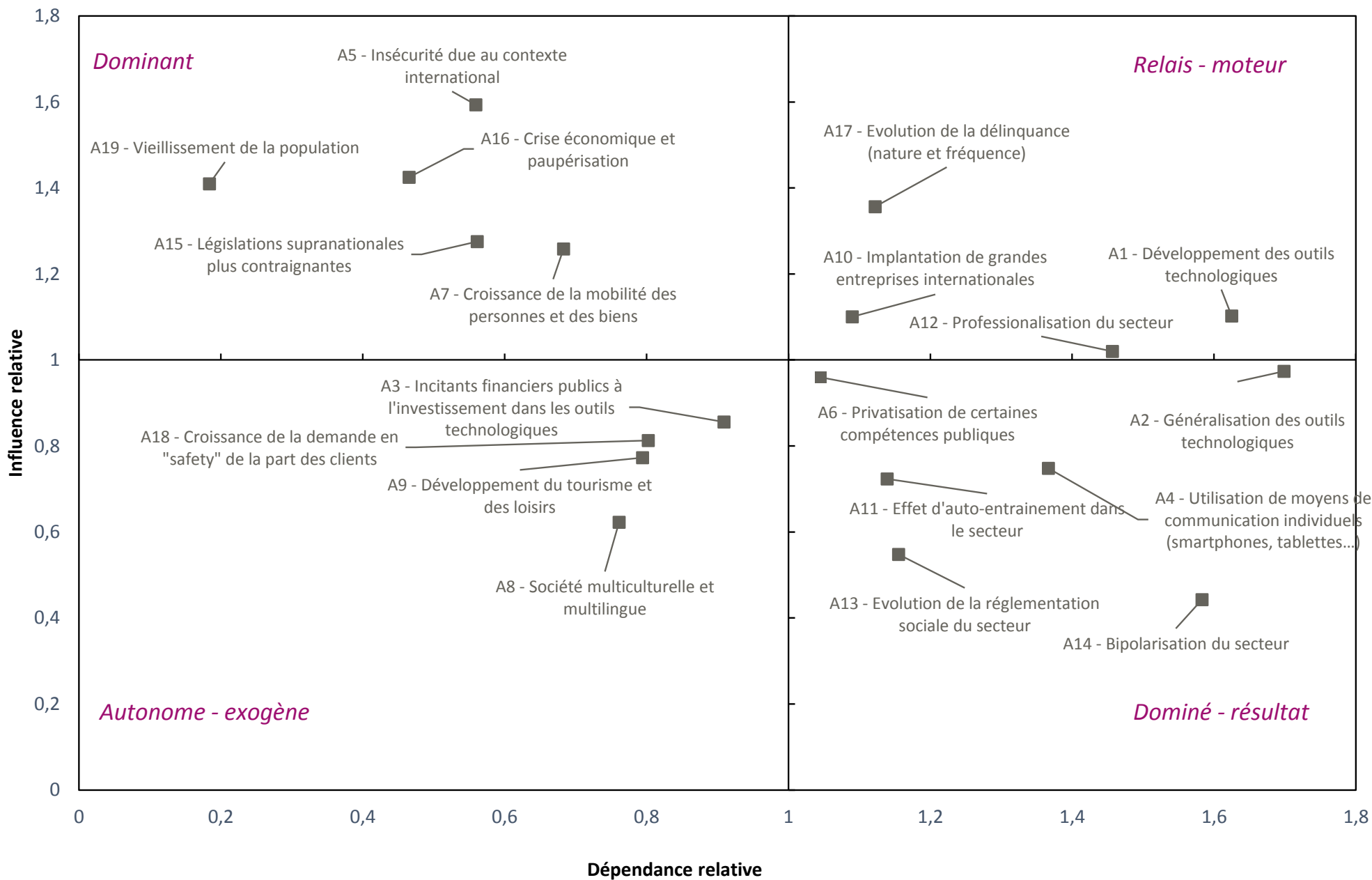
Il reste aux différents opérateurs sur le marché de l'emploi à organiser l'ingénierie pédagogique pour adapter l'offre de formation.

PART DU VOTE MAXIMAL PAR COMPÉTENCE	COMPÉTENCES / APTITUDES / ATTITUDES DE L'AGENT DE GARDIENNAGE	SAVOIR-ÊTRE	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS
≥ 40 %	Connaître la/les technique(s) / technologie(s) liée(s)/adaptée(s) à l'activité et savoir quand / comment la/les mettre en œuvre (équipements, systèmes de sécurité, moyens de communication, outils électroniques d'identification...).		X	X
	Pouvoir faire usage de l' anglais (pouvoir communiquer oralement, comprendre la signalétique et faire du reporting)		X	X
	Pouvoir prendre rapidement des décisions et hiérarchiser les actions en fonction de leur urgence/importance dans un contexte en évolution	X		
	Etre capable de comprendre des instructions		X	X
> 30 et < 40 %	Avoir le sens de l' observation et/ou maîtriser des techniques d'observation	X	X	X
	Avoir un esprit de synthèse (par exemples lors des communications, du reporting, faire preuve de concision, se limiter à l'essentiel ; pouvoir synthétiser / globaliser de façon pertinente différentes informations)	X	X	
	Faire preuve d' attention , de concentration	X	X	
	Faire preuve d' honnêteté (probité, intégrité)	X		
	Avoir la capacité à convaincre , influencer ses interlocuteurs internes et externes (clients, publics rencontrés) afin par exemple de parvenir à un accord, être persuasif (par exemple lors du contrôle du comportement de personnes)	X		
	Pouvoir faire usage du néerlandais (pouvoir communiquer oralement)		X	X
	Respecter la confidentialité des informations auxquelles l'AG a accès de par l'exercice de ses missions	X		
Avoir un esprit d' analyse (savoir juger et diagnostiquer de manière continue les situations / les risques en place, faire le tri et sélectionner les informations pertinentes dans une masse d'informations)	X	X	X	

PART DU VOTE MAXIMAL PAR COMPÉTENCE	COMPÉTENCES / APTITUDES / ATTITUDES DE L'AGENT DE GARDIENNAGE	SAVOIR-ÊTRE	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS
> 20 et ≤ 30 %	Disposer d'une capacité de rédaction en français (bonne orthographe et syntaxe, capacité à synthétiser)		X	X
	Avoir une bonne connaissance des autres cultures (ex us et coutumes) et des différences culturelles afin d'éviter les mauvaises interprétations (ex lors de la surveillance du comportement de personnes)	X	X	X
	Montrer une capacité et une volonté d' apprentissage par rapport aux technologies (ouverture aux technologies, logique d'apprentissage continu)	X		
	Faire preuve de discrétion lors de l'exercice des missions	X		
	Avoir le sens des responsabilités	X		
	Faire preuve d'une éthique citoyenne et propre au secteur	X		X
	Pouvoir faire usage d'une langue additionnelle en fonction des clients / publics rencontrés			X
	Montrer de la civilité envers les clients, les publics rencontrés (politesse, respect...)	X		
> 10 et ≤ 20 %	Etre réceptif aux informations fournies par l'environnement (auditifs, visuels,...)	X		
	Disposer de confiance en soi	X		
	Faire preuve de proactivité (sans préjudice du respect des consignes)	X		
	Faire preuve de psychologie envers les clients, les publics rencontrés	X	X	X
	Avoir l'esprit d'équipe / le sens du travail en équipe (travail qui s'effectue en relais, attitude par rapport au collègue qui prendra la relève sur le poste par exemple ; travail à distance ; capacité à s'intégrer et coopérer dans un groupe de travail / projet / réseau et y apporter une contribution efficace)	X		
	Connaître et pouvoir appliquer les procédures et consignes en place (dans le contexte - par exemple aéroportuaire - ou celles de l'entreprise cliente)	X	X	X
	Connaître et mettre en œuvre les techniques de profilage (physionomie...) notamment lors de la surveillance du comportement de personnes	X	X	X
	Avoir le sens de l'orientation (pouvoir s'y retrouver lors de rondes sur des sites grands / compliqués)		X	X
	Maîtriser oralement le français (bonne élocution, bonne syntaxe)	X	X	X
	Faire preuve d' assertivité , de fermeté face aux publics rencontrés	X		
	Faire preuve de maîtrise de soi (self control / sang-froid / calme, et résistance à la frustration)	X	X	
	Etre multitâches (par exemple, pouvoir à la fois surveiller plusieurs écrans, gérer l'équipement technique, contacter quelqu'un...)	X	X	
	Avoir un bon sens de l'organisation (être efficace, optimiser l'utilisation des moyens...)	X	X	
	Montrer une capacité à s'adapter à des situations variées (différents postes et missions, circonstances, personnes, outils...; polyvalence ; ajustement de ses comportements aux caractéristiques de l'environnement, aux enjeux de la situation et au type d'interlocuteur)	X	X	
	Connaître et pouvoir appliquer la législation relative à la sécurité privée (où commence et s'arrête la mission de l'AG, ce qui peut / ne peut pas être fait, notion de continuité de l'infraction...)	X	X	X
Pouvoir utiliser l'informatique (logiciels...) liée aux technologies utilisées dans le cadre des activités de l'AG			X	
Pouvoir administrer les premiers secours / soins avant l'arrivée des services de secours ad hoc			X	

PART DU VOTE MAXIMAL PAR COMPÉTENCE	COMPÉTENCES / APTITUDES / ATTITUDES DE L'AGENT DE GARDIENNAGE	SAVOIR-ÊTRE	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS
< 10 %	Disposer d'une capacité à assimiler les plans des lieux (pouvoir structurer mentalement les lieux)		X	X
	Pratiquer l' écoute active (afin notamment de déterminer les besoins)	X	X	
	Avoir la capacité d' entretenir les équipements techniques / technologiques (première intervention)		X	X
	Etre conscientieux , faire preuve de rigueur dans le travail	X	X	
	Faire preuve d' objectivité , d' impartialité (par exemple lorsqu'il s'agit de faire un compte-rendu de faits ou de communiquer avec d'autres instances de secours)	X		
	Faire preuve d' empathie envers les clients, les publics rencontrés	X		
	Avoir un bon sens relationnel (facilité de contact)	X		
	Aimer aider les autres (serviabilité)	X		
	Faire preuve de précision (par exemple lorsqu'il s'agit de faire un compte-rendu de faits ou de renseigner des supports d'intervention)	X	X	
	Faire preuve de clarté dans l'expression orale (pouvoir mettre en forme les informations / le feedback à transmettre, afin d'assurer la compréhension mutuelle)	X	X	
	Etre en bonne condition physique (les sites à surveiller / protéger pouvant être de grande taille ; retails inspectors devant poursuivre l'auteur d'un délit)	X		
	Faire preuve d' intuition (par exemple lors de la surveillance de lieux, de biens, en effectuant des rondes de prévention et de détection des risques)	X		
	Apprécier la sédentarité (par exemple, poste de télésurveillance)	X		
	Résister au stress et/ou pouvoir gérer (techniques) son stress (y compris la peur)	X	X	
	Connaître ses propres limites (et donc ne pas se lancer dans l'action au-delà de ses moyens ; éviter l'attitude "cow-boy" :-))			X
	Connaître les chaînes de communication interne et externe, le réseau (de personnes) avec lequel communiquer dans le cadre des activités de l'AG			X
	Se montrer disponible (par exemple lors du contrôle d'accès)	X		
	Pouvoir conseiller les clients par rapport aux mesures prises/à prendre		X	
	Faire preuve de patience (par exemple lors de la vérification d'accès / lieux / équipements / systèmes de sécurité et de prévention...)	X		
	Etre capable de rester seul de longs moments (physiquement, même s'il y a toujours un contact à distance avec quelqu'un)	X		
	Etre soigneux, ordonné (notamment pour renseigner les supports d'intervention et d'activité)	X		
	Pouvoir gérer le stress d'autrui	X	X	
Connaître et mettre en œuvre les principes de la sécurité sur les lieux de travail (sécurité des travailleurs, en rapport avec le lieu d'exercice ; safety)	X	X	X	
Etre capable d'utiliser des moyens de déplacement modernes (segway)		X		
Pouvoir atteindre ses objectifs en faisant face aux difficultés et obstacles de tous ordres rencontrés	X			

REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES FACTEURS DE CHANGEMENT DU MÉTIER D'AGENT DE GARDIENNAGE À L'HORIZON 2020, EN FONCTION DE LEUR DÉPENDANCE ET INFLUENCE RELATIVES



PLAN D'ACTIONS SUGGÉRÉES PAR LES EXPERTS AFIN DE SE PRÉPARER AU CHANGEMENT ET/OU DE FACILITER SON ÉMERGENCE

FACTEURS D'ÉVOLUTION	SCÉNARIOS RETENUS	ACTIONS	ACTEURS PRESENTIS
1- Développement des outils technologiques (évolution, perfectionnement)	Les outils technologiques continuent de se développer, se perfectionner. Le cadre légal et les institutions de contrôle de ces outils s'adaptent assez rapidement à ces réalités, de sorte que les entreprises du secteur peuvent intégrer ces nouveaux outils dans leur équipement. Leur usage par les travailleurs du secteur se généralise pour soutenir leurs missions.	1. Adapter la législation relative au gardiennage afin de cadrer l'utilisation des (nouveaux) outils technologiques et permettre la généralisation de leur usage dans les entreprises de gardiennage, d'adapter les contenus de formation et l'évaluation des compétences des (candidats) agents de gardiennage	Responsables politiques, législateur
		2. Adapter la législation relative au gardiennage afin d'instituer des moyens de contrôle relatifs aux (nouveaux) outils technologiques	Responsables politiques, législateur
		3. Inclure dans la formation initiale de base en gardiennage un module spécifiquement centré sur les nouveaux outils technologiques, à l'intention des nouveaux arrivants dans le secteur	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage, écoles
		4. Adapter l'évaluation des compétences attendues d'un agent de gardiennage en parallèle de l'évolution des contenus de la formation de base	Organisme délivrant les attestations de compétences
		5. Rendre les critères de recrutement plus exigeants quant aux outils technologiques	Entreprises de gardiennage (RH)
		6. Prévoir dans la formation continuée des agents de gardiennage déjà en place et du management, un module régulier de remise à niveau spécifiquement centré sur les nouveaux outils technologiques, et plus particulièrement ceux utilisés par chaque entreprise	Entreprises de gardiennage
		7. Equiper les centres de formation des outils technologique les plus récents	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage
		8. Initier l'utilisation des outils technologiques de pointe dans le secteur, en vue de répondre à la demande du marché, en sollicitant le monde politique	Entreprises de gardiennage
		9. Insuffler dès le plus jeune âge l'envie d'apprendre (à apprendre) et de continuer à se former tout au long de la vie, notamment vis-à-vis des technologies dont l'évolution est très rapide	Enseignement, société
2- Insécurité due au contexte international	Comme à l'heure actuelle, des événements se produisent au niveau (inter)national (attentats, crises politiques et économiques et leurs conséquences...) et gagnent (in) directement la Belgique. Leur médiatisation reste forte. Le sentiment d'insécurité de la population demeure élevé. La demande en sécurité privée s'accroît. Certains lieux stratégiques sont systématiquement sécurisés à certaines périodes, notamment par le biais d'une collaboration entre les secteurs privé et public.	10. Mettre en place une législation encadrant structurellement la collaboration entre le secteur de la sécurité privée et celui de la sécurité publique, au-delà d'une réponse ponctuelle à un contexte de crise	Responsables politiques, législateur
		11. Mettre en place une législation définissant les prérogatives de la fonction de police et celle d'agent de gardiennage dans le contexte de leur collaboration (ex : possibilité de réponse par les armes, de donner des injonctions...), assigner à chacun des missions et responsabilités claires, revoir les statuts professionnels respectifs	Responsables politiques, législateur
		12. Assurer la concertation entre le monde politique, les représentants de la loi, le secteur de la sécurité privée et de la sécurité publique afin de permettre une collaboration plus étroite	Acteurs cités
		13. Passer par un marché public pour désigner les acteurs privés collaborant avec la sécurité publique	Pouvoirs publics
		14. Adapter les formations en gardiennage au contexte légal régissant la collaboration entre le secteur de la sécurité privée et celui de la sécurité publique	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage, écoles
		15. Assurer une communication adéquate entre le monde politique et les entreprises de gardiennage, relativement à la collaboration public-privé	Responsables politiques, entreprises de gardiennage
		16. Mettre en place des consortiums au niveau privé concernant les endroits et périodes stratégiques à protéger / surveiller	Entreprises de gardiennage
		17. Proposer une offre de service incluant une réserve de ressources humaines mobilisable rapidement en cas de crise / demande accrue, et résoudre le problème de l'occupation intermittente de cette réserve	Entreprises de gardiennage
		18. Contribuer à induire un sentiment de sécurité dans la population par une présence dans les lieux publics	Acteurs publics et privés de la sécurité
		19. Contribuer à induire un sentiment de sécurité dans la population en informant de manière équilibrée (sans exagération ni minimisation)	Presse
		20. Inclure dans la formation initiale en gardiennage la gestion des communications reçues (notamment véhiculées par la presse)	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage, écoles

FACTEURS D'ÉVOLUTION	SCÉNARIOS RETENUS	ACTIONS	ACTEURS PRESENTIS
3- Privatisation de certaines compétences publiques	Conformément aux orientations du gouvernement en place, la privatisation de certaines activités dans le domaine de la sécurité est effective et s'élargit encore à de nouvelles activités. Les entreprises du secteur voient leurs activités se diversifier fortement. Le secteur jouit d'un potentiel de développement important (opportunités de marché, création d'entreprises...).	21. Interpeller le monde politique afin de provoquer le changement du cadre légal des activités relevant du gardiennage	Acteurs de la sécurité privée et publique
		22. Inclure les missions héritées de la sécurité publique dans la législation relative au gardiennage	Législateur
		23. Etoffer la formation initiale de base des agents de gardiennage en fonction des nouvelles activités, à l'intention des nouveaux arrivants dans le secteur	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage, écoles
		24. Etoffer les formations initiales spécifiques compte tenu des missions privatisées pour rendre les travailleurs « experts »	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage, écoles
		25. Adapter la formation continuée aux nouveaux contours du métier d'agent de gardiennage, en s'associant éventuellement avec les centres de formation adéquats	Entreprises de gardiennage
		26. Sensibiliser / informer les candidats agents de gardiennage à / sur la diversification des activités	Acteurs publics et privés du secteur
		27. Orienter les candidats agents de gardiennage vers un type d'activité dans le cadre des missions élargies de l'agent de gardiennage	Entreprises de gardiennage, Service public de l'Emploi
		28. Orienter les agents de gardiennage vers la formation continuée compte tenu des missions élargies, et évaluer celle-ci	Entreprises de gardiennage (RH)
		29. Adapter les critères de recrutement au nouveau périmètre du métier d'agent de gardiennage	Entreprises de gardiennage (RH)
4-Croissance de la mobilité des personnes et des biens	Les déplacements à l'échelle mondiale et locale vont encore s'accroître à l'avenir. Les besoins en surveillance et protection des personnes et des biens augmentent quantitativement et évoluent qualitativement (contrôle renforcé des personnes, profilage plus fréquent,...).	30. Solliciter des pouvoirs publics des subventions pour du matériel de sécurisation de pointe	Représentants sectoriels, entreprises de gardiennage
		31. Intégrer dans la formation continuée des modules spécifiquement adaptés au contexte de la mobilité internationale, outiller les candidats pour qu'ils puissent analyser les différents cas de figure pouvant se présenter	Entreprises de gardiennage, opérateurs de formation
		32. Etoffer les formations initiales de modules spécifiquement adaptés au contexte de la mobilité internationale, afin de rendre les travailleurs « experts » dans ce domaine (proactifs, actifs et réactifs)	Entreprises de gardiennage, opérateurs de formation
		33. Intensifier le recrutement pour répondre à l'augmentation de la demande	Entreprises de gardiennage (RH)
		34. Redéfinir les critères de recrutement des futurs agents de gardiennage, en fonction de l'évolution du profil recherché, et orienter les candidats agents de gardiennage	Entreprises de gardiennage (RH), Service public de l'Emploi
		35. Revaloriser le secteur et ses métiers, au vu de leurs évolutions, afin d'attirer les candidats	Partenaires sociaux, entreprises, représentants sectoriels
		36. Organiser la concertation entre le secteur de la sécurité et le monde politique afin d'organiser une veille de ce qui se passe à l'international	Responsables politiques, partenaires sociaux, entreprises, représentants sectoriels
		37. Renforcer le contrôle des pratiques de terrain / de la qualité du travail dans le contexte de la mobilité internationale	Entreprises de gardiennage, législateur
5- Société multiculturelle et multilingue (diversité)	Dans une société empreinte de diversité au sens large (cultures, langues, religions...), les entreprises du secteur intègrent ces paramètres socio-culturels dans leur offre de service, notamment via la formation (ex : maîtrise de l'anglais, connaissances poussées des us et coutumes et réactions adéquates...).	38. Renforcer les contenus de la formation initiale de base en gardiennage consacrés à la diversité	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage, écoles
		39. Inclure dans la formation initiale de base en gardiennage la connaissance d'une langue courante et/ou d'une langue additionnelle moins courante	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage, écoles
		40. Adapter la législation relative au gardiennage concernant les formations en matière de diversité (multiculturalité, multilinguisme)	Responsables politiques, législateur
		41. Faire venir des formateurs externes en langues dans les centres de formation agréés pour le gardiennage	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage, écoles
		42. Prévoir des programmes de formation en langues adaptés au secteur (ex : phrases utilisées dans un contexte particulier)	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage, écoles
		43. Systématiser la formation continuée pour les agents de gardiennage, axée sur le type de public qu'ils rencontrent dans le cadre de leurs missions	Entreprises de gardiennage
		44. Adapter la formation continuée pour les agents de gardiennage, à l'actualité migratoire	Entreprises de gardiennage
		45. Assurer une meilleure articulation des contenus de formations destinées aux (futurs) agents de gardiennage	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage, écoles
		46. Recruter de sorte que la composition du personnel soit représentative de la population de Belgique et / ou des publics rencontrés dans le cadre des missions de gardiennage (dans le respect de la loi anti-discrimination)	Entreprises de gardiennage (RH)

ACTEURS D'ÉVOLUTION	SCÉNARIOS RETENUS	ACTIONS	ACTEURS PRESENTIS
6. Implantation de grandes entreprises internationales	De grandes sociétés étrangères sont implantées en Wallonie. Des entreprises de gardiennage s'adaptent afin de leur offrir un service personnalisé, répondant à leurs exigences spécifiques, qu'elles soient liées à leur pays d'origine (langue, culture de la sécurité...) ou à leur activité (niveau de risque). Le secteur de la sécurité privée tend à se bipolariser davantage face à ces nouveaux enjeux.	47. Veiller l'implantation de nouvelles entreprises étrangères et réaliser des études prospectives afin d'identifier leurs futurs besoins en gardiennage	Entreprises de gardiennage
		48. Adapter la formation initiale et continuée en fonction des nouveaux besoins identifiés, à destination du personnel en place et des futurs agents de gardiennage	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage
		49. Adapter les critères de recrutement aux exigences spécifiques des futurs clients	Entreprises de gardiennage (RH)
		50. Inclure dans la formation initiale de base en gardiennage la connaissance d'une langue courante et/ou d'une langue additionnelle moins courante	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage
		51. Adapter le cadre légal du gardiennage afin de faire respecter la législation sociale par tous les acteurs privés du secteur	Responsables politiques, législateur
		52. Former les managers à la flexibilité par rapport aux demandes, indispensable dans le secteur, dans le respect de la réglementation sociale	Opérateurs de formation, entreprises de gardiennage
		53. Lutter contre la sous-traitance en cascade dans le secteur	Responsables politiques, partenaires sociaux, représentants sectoriels
7- Législations supranationales plus contraignantes	Le secteur est toujours partiellement régi par une législation nationale, mais les législations européenne et mondiale sont plus prépondérantes qu'en 2015. Les normes varient en fonction des lieux d'exercice et des publics concernés (par exemple, la législation internationale est plus présente dans le cadre (aéro) portuaire). Le contrôle de la mise en œuvre de ces normes au niveau local est renforcé, améliorant l'application de ces dernières.	54. Tenir à jour une compilation des réglementations applicables pour les entreprises et les travailleurs du secteur, et assurer la diffusion de cette information auprès des acteurs concernés	Responsables politiques, SPF Intérieur
		55. Prévoir des modules de formation spécifiques aux normes étrangères, orientés selon le domaine d'exercice de l'activité	Entreprises de gardiennage, opérateurs de formation
		56. Assurer une formation continuée aux travailleurs afin qu'ils restent au fait des législations européennes et mondiales et de leur impact sur leur secteur	Entreprises de gardiennage (service juridique), opérateurs de formation
		57. Renforcer les contrôles relatifs à ces normes supranationales en développant des outils de mesure de la qualité de l'exécution des tâches, et des moyens de sanction adaptés	Responsables politiques
		58. Assurer la concertation entre le monde politique, judiciaire, le secteur et les partenaires sociaux afin de permettre une collaboration entre eux quant à ce contrôle	Acteurs cités
		59. Inclure les tâches de contrôles dans les lois supranationales	Responsables politiques, législateur
		60. Faire assurer le financement des services d'inspection par l'Etat et non plus par les entreprises du secteur	
		61. Améliorer l'encadrement des différents services d'inspection (plus d'inspecteurs)	Responsables politiques, législateur
8- Crise économique et paupérisation	Le contexte économique induit une paupérisation d'une frange de la société, et corollairement une hausse de la délinquance. La demande en sécurité des clients (entreprises, particuliers) évolue en raison de son coût. Des solutions moins coûteuses sont mises en œuvre (par exemple, moins de présence humaine, au profit de l'automatisation).	62. Proposer aux clients une gamme de matériel permettant la sécurisation des personnes ou des biens sans qu'il y n'y ait de présence humaine	Entreprises de gardiennage, leurs fournisseurs, R&D
		63. Opter pour des solutions de sécurisation moins coûteuses et adapter les méthodes de travail	Entreprises de gardiennage
		64. Former les futurs / nouveaux agents à l'utilisation de techniques plus économiques, de méthodes automatisées	Entreprises de gardiennage, opérateurs de formation
		65. Former les agents en place à l'utilisation de ces nouvelles techniques voire à d'autres fonctions découlant de l'automatisation accrue	Entreprises de gardiennage, opérateurs de formation
		66. Adapter le cadre légal du gardiennage aux systèmes automatisés	Responsables politiques, législateur
		67. Mettre en place les moyens incitant et favorisant le recours aux outils de sécurité	Responsables politiques
		68. Veiller au respect de la vie privée des clients	Tous les acteurs y compris les travailleurs
		69. Former les agents et les cadres au respect de la législation en matière de vie privée	Entreprises de gardiennage, opérateurs de formation
		70. Compléter les outils permettant d'accroître la sécurité par la valeur ajoutée d'un agent de gardiennage	Entreprises de gardiennage

ACTEURS D'ÉVOLUTION	SCÉNARIOS RETENUS	ACTIONS	ACTEURS PRESENTIS
9- Evolution de la délinquance (nature et fréquence)	La délinquance augmente et se diversifie (criminalité « en col blanc », cybercriminalité, terrorisme, vandalisme, etc.). La demande de sécurité privée augmente en parallèle à la hausse de la demande d'interventions de sécurité publique.	71. Modifier le cadre légal dans le sens d'une protection accrue des agents et des entreprises de gardiennage par rapport à cette délinquance	Responsables politiques, législateur
		72. Modifier les lois définissant les limites de l'intervention de la sécurité privée et publique	Responsables politiques, législateur
		73. Recruter en continu / constituer une réserve d'agents pour parer aux éventualités, faire face à l'augmentation de la demande	Entreprises de gardiennage (RH)
		74. Assurer la concertation entre le monde politique, les représentants de la loi, le secteur de la sécurité privée et de la sécurité publique afin de permettre une collaboration plus étroite pour lutter contre la délinquance	Acteurs cités
		75. Interpeller le monde politique sur les causes de cette délinquance accrue	Les représentants sectoriels
		76. Former le personnel aux techniques pour faire face à cette « nouvelle » délinquance	Entreprises de gardiennage, opérateurs de formation
		77. Communiquer et accompagner le public (changement dans la culture du métier)	Agents de gardiennage
10- Croissance de la demande en « safety » de la part des clients	Les clients demandent de plus en plus aux entreprises de gardiennage de disposer d'agents possédant des compétences en « safety ». Certaines entreprises s'orientent vers ce créneau en formant leurs agents (spécialisation des activités) mais cela ne se généralise pas à toute la profession.	78. Mettre en place, dans le cadre de la formation continue, des modules spécifiques en safety ou s'associer avec les centres de formation adéquats	Entreprises de gardiennage, opérateurs de formation,
		79. Généraliser l'accès à la formation en safety sans pour autant la rendre obligatoire dans le tronc commun de la formation initiale	Opérateurs publics, opérateurs privés
		80. Inclure un module safety dans le tronc commun de la formation initiale si le besoin se généralise	Responsables politiques, législateur, entreprises de gardiennage, opérateurs de formation
		81. Afin d'éviter la confusion avec les pompiers ou autres sur le terrain, clarifier les rôles de chacun	Responsables politiques, législateur
		82. Promouvoir les atouts de ces compétences en safety supplémentaires	Service public de l'Emploi, entreprises



SONT REMERCIÉS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Carine BINON, G4S

Anna CECCONELLO, Centre de Compétence WAN

Béatrice DECANT, Service Public Fédéral Intérieur, Direction Générale Sécurité et Prévention

Sébastien DUPANLOUP, FGTB

Johan DELEUZE, Securitas

Jean-François ERNST, Securitas

François HOMERIN, CSC

Mario HUSKENS, Centre de Compétence WAN

Jean-Louis MARCQ, G4S

Jean-Marie PONSARD, Le Forem

Serge SYMENS, Fonds de Sécurité d'existence du Gardiennage

Carlo VAN PARYS, Centre de Compétence WAN

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHÉ ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Jean-Claude CHALON

Coordination générale

Analyse du marché de l'emploi et de la formation, Le Forem

Emilie HINDLET

Analyste en charge de l'animation des ateliers

Analyse du marché de l'emploi et de la formation, Le Forem

Fabienne DEBECKER

Analyste en charge du back office des ateliers

Analyse du marché de l'emploi et de la formation, Le Forem

MISE EN PAGE ET CONCEPTION GRAPHIQUE

Sabrina LA MATTINA

Assistante d'équipe

Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation, Le Forem

EDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL

Administratrice générale, Le Forem