

**02.12.2013**Année 01 • Numéro 01

### **NEWSLETTER**

SLFP-POLICE • Siège National

#### **AVANT-PROPOS**

Ceci est la première lettre d'information du secrétariat national du SLFP Police ayant pour but d'informer d'une manière claire et rapide les délégués et les membres.

A l'avenir, toutes nos lettres d'information seront placées sur notre site web : <a href="https://www.slfp-pol.be">www.slfp-pol.be</a>

- Vincent Houssin - Vincent Gilles



#### PRESENTATION DU PLAN

Le plan d'optimalisation de la police a été approuvé par le Conseil des Ministres ce 28 novembre.

Le 29 novembre 2013, le plan a été présenté aux mandataires et aux organisations syndicales par la Commissaire Générale C. De Bolle et par la Ministre de l'Intérieur.

Un comité de négociation est planifié le 4 décembre 2013 avec comme seul point à l'ordre du jour l'optimalisation. Nous allons pointer les sujets litigieux et vous en informerons dans une prochaine lettre d'information.

Vous trouverez la version complète de ce plan d'optimalisation en annexe.

#### **OPTIMALISATION DES SERVICES DE POLICE**

#### Objectif du plan d'optimalisation

L'objectif est d'œuvrer pour une structure policière simplifiée et plus performante. Une meilleure disponibilité des services de police est la clé pour plus de coopération avec les autorités locales au niveau déconcentré.



#### La nouvelle structure

Dans la nouvelle structure, la commissaire-générale définit la vision de la police, l'exécution opérationnelle est sous la responsabilité des chefs de départements. Le nouveau département HRM (personnel, finances, logistique et ICT) jouera un rôle important dans l'organisation. Au niveau de la Commissaire Générale, on s'efforcera pour une politique uniforme. Les départements judiciaire( DGJ) et administratif ( DGA) complèteront la nouvelle structure.

#### Le niveau déconcentré

La structure est calquée sur le nouveau découpage des arrondissements judiciaires. Il existe la possibilité de conclure un protocole de collaboration entre les DirCo, DirJud et les services de police locale afin de renforcer l'approche des phénomènes locaux depuis le niveau fédéral. De cette façon, la police fédérale sera opérationnellement plus présente sur le terrain.

#### **Mesures sociales**

Le SLFP Police veillera à ce que la restructuration soit effectuée avec des mesures sociales appropriées et en consultation avec les souhaits du personnel.



### PLAN D'OPTIMALISATION DES SERVICES DE POLICE

#### **INTRODUCTION**

La police intégrée constitue un acteur essentiel de la sécurité due aux citoyens. A cette fin, les deux niveaux de police doivent pouvoir collaborer et se concentrer sur leurs missions essentielles et leurs fonctionnalités de base.

Les objectifs déclinés dans ce « Plan d'optimalisation » ont pour finalité essentielle – via des mesures nouvelles et une organisation simplifiée, optimalisée et déconcentrée – d'augmenter l'efficacité et la modernité de la police, d'accroître la capacité et la disponibilité opérationnelle des services de police ainsi que la qualité de leurs prestations. L'intensification de la présence policière sur le terrain permettra de répondre plus adéquatement aux réquisitions des Autorités administratives et judiciaires compétentes et surtout aux attentes de la population en matière de sécurité.

Les objectifs de la réforme et de l'optimalisation touchent tant la police intégrée que la Police fédérale et la police locale.

#### a) Pour la police intégrée (chapitre 1)

- 1. Augmenter la capacité policière opérationnelle afin d'assurer plus de présence et de prestations effectives sur le terrain :
  - 1.1. En stabilisant le niveau de recrutement annuel à 1400 aspirants afin, notamment, de juguler le choc démographique dans les services de police ;
  - 1.2. En réformant les procédures de sélection et de recrutement afin de mieux répondre aux besoins des différents services de la police intégrée ;
  - 1.3. En recentrant prioritairement les prestations policières vers les tâches essentielles ;
  - 1.4. En allégeant les tâches et procédures administratives ;
  - 1.5. En optimalisant les budgets et l'organisation des services de police pour répondre aux objectifs décrits ci-dessus.

- 2. Consolider le concept de police intégrée par un renforcement du lien fédérallocal grâce à :
  - 2.1. L'instauration d'un « comité de coordination de la police intégrée » associant la Commission permanente de la police locale (CPPL) ;
  - 2.2. Une meilleure concertation, coordination et collaboration entre les services de recherche de la Police fédérale (PJF) et de la police locale (SER) ;
  - 2.3. Le renforcement et l'intensification de l'appui pour les missions de police administrative.
- 3. Ajuster l'organisation policière afin de tenir compte des réformes en cours (réforme de la Justice et réforme de l'Etat) :
  - 3.1. Une nouvelle implantation territoriale pour la justice et la police
  - 3.2. Une nouvelle concertation renforcée entre la police et la justice
- 4. Adapter la formation policière aux exigences opérationnelles et aux attentes du personnel en :
  - 4.1. Augmentant les sessions de formation;
  - 4.2. Améliorant la qualité de la formation et en instaurant un stage probatoire ;
  - 4.3. Mutualisant le coût salarial en cas de promotion sociale.
- 5. Assurer une gestion plus efficace et mieux protégée de l'information policière.
- Optimaliser la gestion budgétaire afin de permettre le réinvestissement dans le personnel opérationnel et la modernisation des investissements au profit des deux niveaux de police.
  - 6.1. Finalité de l'optimalisation budgétaire
  - 6.2. Optimalisation budgétaire au niveau fédéral
  - 6.3. Optimalisation budgétaire au niveau local
- 7. Moderniser les équipements et les outils de communication (ICT).
- 8. Adapter la gestion des ressources humaines afin d'anticiper les départs et de renforcer la motivation du personnel des services de police.
  - 8.1. Anticipation et gestion des départs au centre des priorités
  - 8.2. Motivation du personnel et évaluation
- 9. Renforcer l'éthique et la déontologie et moderniser le statut disciplinaire.
- 10. Privilégier une politique de rémunération « fonctionnelle ».
- 11. Améliorer l'inspection générale des services de police et procéder à la désignation de l'inspecteur général et de son adjoint.

#### b) <u>Pour la Police fédérale</u> (chapitre 2)

- 1. Renforcer la vision stratégique, l'unicité et l'efficacité du management en accentuant le rôle et les services du commissariat général.
- 2. Accompagner, voire anticiper la réforme judiciaire (si possible et justifiable).

- 3. Favoriser la mise en œuvre de la capacité opérationnelle déconcentrée.
- 4. Optimaliser la gestion et le suivi budgétaires afin de réinvestir dans le personnel opérationnel et les nouveaux investissements.
  - 4.1. Optimaliser la gestion des moyens financiers
  - 4.2 Optimaliser la gestion des choix de remplacement et des choix d'affectation
  - 4.3. Evaluation, motivation et adhésion du personnel
- 5. Assurer le maintien de la distinction entre police judiciaire et police administrative au sein de la structure d'organisation de la Police fédérale.
- 6. Optimaliser et simplifier la structure d'organisation de la Police fédérale :
  - 6.1. La structure actuelle de la Police fédérale ;
  - 6.2. La capacité prévue/réelle et le taux de remplacement dans la Police fédérale ;
  - 6.3. Les 6 grandes lignes de forces afin d'adapter et de dynamiser l'organisation actuelle de la Police fédérale ;
  - 6.4. La structure renouvelée du commissariat général (CG);
  - 6.5. La structure renouvelée de la direction générale de la police administrative (DGA);
  - 6.6. La structure renouvelée de la direction générale de la police judiciaire (DGJ) ;
  - 6.7. Les directions déconcentrées de la Police fédérale ;
  - 6.8. Les liens et procédures d'arbitrage entre la Police fédérale et les autorités judiciaires dans le cadre des missions spécialisées de police judiciaire.
- 7. Répartir adéquatement les fonctions et compétences des mandataires de la Police fédérale et promouvoir un système d'évaluation fondé sur les résultats.
  - 7.1. La Commissaire générale de la Police fédérale
  - 7.2. La Commissaire générale, les directeurs généraux et le « comité de direction »
  - 7.3. Le directeur d'arrondissement de police judiciaire et le directeur d'arrondissement de police administrative
  - 7.4. Les mandataires
  - 7.5. Le système d'évaluation
- 8. Renforcer la capacité opérationnelle spécialisée et réagir de façon prompte et appropriée aux demandes d'appui.
  - 8.1. En ce qui concerne la police administrative
  - 8.2. En ce qui concerne la police judiciaire
  - 8.3. En ce qui concerne les unités spéciales
  - 8.4. En ce qui concerne la logistique et l'ICT
- 9. Améliorer la gestion, la technologie et l'analyse de l'information au sein de la Police fédérale.
- 10. Déployer l'internationalisation et intensifier la coopération policière internationale.
- 11. Moderniser la politique de communication interne et externe de la Police fédérale.

#### c) Pour la police locale (chapitre 3)

- 1. Améliorer le processus de recrutement et de formation au bénéfice des zones de la police locale.
- 2. Renforcer les effectifs de terrain.
- 3. Renforcer les capacités de financement des zones de la Police locale.
- 4. Améliorer le fonctionnement des zones de la Police locale.
- 5. La Commission permanente de la Police locale (CPPL).

Le projet de loi adopté ce jeudi 28 novembre exécute les principes relatifs à la police intégrée et fédérale qui exigeaient une norme légale. Le reste des principes et la réorganisation des directions seront faits par Arrêté Royal et autres initiatives.

#### **CHAPITRE 1 - LA POLICE INTEGREE**

Dans ce chapitre, sont recensées des mesures qui concernent tant la Police fédérale que la police locale et dont un grand nombre ne demandaient pas de normes légales.

### Objectif 1 : Augmenter la capacité opérationnelle afin d'assurer plus de présence policière et de prestations effectives sur le terrain

En matière de sécurité, la principale priorité consiste à renforcer la présence policière et les prestations opérationnelles sur le terrain, en ce compris les prestations d'appui. Ce renforcement dépend de nombreux facteurs et exige dès lors un plan transversal touchant diverses matières. Pour y arriver, nous ne pouvons en effet nous limiter à une seule augmentation indispensable des effectifs sans aborder, par ailleurs, d'autres mesures qualitatives visant à libérer de la capacité policière destinée à assurer une présence et une efficacité renforcées sur le terrain.

### 1.1. Stabiliser le niveau de recrutement annuel des aspirants-inspecteurs (AINP) afin de juguler le choc démographique des services de police

En raison de l'ampleur des départs à la retraite et du nombre de recrutements enregistrés au cours de la première décennie de la réforme, les effectifs des services de police ont enregistré un déficit structurel qui s'est accru au fil des années. Jusqu'en 2011, le cycle de recrutement moyen annuel s'élevait à 1.035 unités pour l'ensemble de la Police intégrée, soit un nombre insuffisant pour compenser les départs et combler le déficit réel existant.

C'est la raison pour laquelle, sur la base notamment de la recommandation du Conseil fédéral de police, la Ministre de l'Intérieur a sollicité et obtenu une augmentation du nombre de recrutements de :

- 1.400 pour l'année 2012 (dont 250 pour les zones bruxelloises en matière de renforcement de la sécurité dans les transports en commun, 100 pour la police des chemins de fer et 50 pour FERES)
- 1.500 pour l'année 2013 <sup>1</sup> (dont 400 en plus pour la Police fédérale)
- 1.400 pour l'année 2014

Ces recrutements s'alignent sur une projection du nombre de départs prévisibles durant la période 2012-2016, à savoir une **moyenne annuelle d'environ 1440 départs** (1050 départs pour la Police locale et 390 pour la Police fédérale).

Pour les années à venir et afin d'évaluer au mieux les recrutements nécessaires en inspecteurs, la Ministre de l'Intérieur a demandé à toutes les zones de police d'actualiser leurs besoins. Désormais, sur la base du nouveau système de recrutement prévu dans le projet de loi portant des mesures diverses, les zones qui s'engagent à engager un nombre d'aspirants seront obligées d'assumer leurs engagements.

Lors du Conseil de Ministres du 20.07.2012, le principe de l'engagement annuel de 1.400 aspirants INP a été confirmé.

Toutes ces mesures étaient indispensables mais elles doivent être couplées, dans une vision à long terme, à d'autres mesures d'optimalisation : recentrage sur les missions essentielles (kerntaken), restructuration de l'organisation policière afin de générer un gain de capacité opérationnelle, un allègement des tâches fonctionnelles et administratives, ce qui implique également une réorientation judicieuse des effectifs actuellement chargés du management et de l'administration, une optimalisation budgétaire.

### 1.2. Réformer les procédures de sélection et de recrutement afin de mieux répondre aux besoins des différents services de la Police intégrée

#### a) La mise en place d'un processus de sélection accéléré et plus performant

Sur 12.000 candidats qui en moyenne se présentent annuellement, seuls 1.500 à 1.700 d'entre eux réussissent l'ensemble des épreuves de sélection. Concrètement, le taux de réussite varie entre 10 et 16% selon les années. Ces chiffres démontrent la nécessité d'un accompagnement des candidats tout au long des épreuves de sélection afin d'accroître le taux de réussite sans brader, bien évidemment, les exigences qualitatives.

Par ailleurs, les épreuves de sélection doivent davantage être en adéquation avec le profil de compétences qui s'avère nécessaire afin d'exercer dans l'un ou l'autre service de police au profit duquel le recrutement est organisé.

Il convient donc de tenir compte de la diversité des missions de police afin de fournir aux divers services de police un personnel correctement formé pour les missions à assumer au sein du service de destination.

Ensuite, il s'avère nécessaire de réduire la durée de la procédure de sélection. L'objectif est d'atteindre une durée qui ne pourra excéder 6 mois au lieu de 9 à 12 mois actuellement.

Un nouveau « Plan d'action » adopté par arrêté royal a donc été élaboré par les services compétents afin de rencontrer ces divers objectifs.

#### b) Un nouveau concept de recrutement : une garantie pour tous les services de police

En octobre 2012 <sup>2</sup>, un plan spécifique a été présenté par la Ministre afin d'améliorer la stabilité des effectifs au sein des zones de la Police locale et des divers services de la Police fédérale. Le but étant de limiter les mouvements du personnel. Il est en effet indispensable que les zones de police, disposant des moyens utiles, puissent avoir la garantie de disposer de candidats qui rejoindront ces zones à l'issue de leur formation.

Ces corps de la Police locale ainsi que les services de la Police fédérale doivent être assurés que les aspirants, après leur formation, seront affectés à ces unités.

Récemment, le système a été modifié par un nouvel arsenal de mesures préalablement soumises aux organisations syndicales. L'ensemble de ces mesures, publié au Moniteur belge du 27 mai 2013, portent sur les dispositions statutaires et réglementaires suivantes :

- l'arrêté royal du 14 avril 2013 portant modification du PjPol afin de fixer les nouvelles règles en matière de mobilité pour les aspirants-inspecteurs ainsi que pour la première désignation à un emploi pour les agents de police ou les fonctionnaires de

6

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Plan présenté par la Ministre de l'Intérieur lors du Conseil des Ministres du 11 octobre 2012.

police du cadre moyen et du cadre des officiers;

- l'arrêté ministériel du 16 avril 2013 modifiant l'AEPOL en ce qui concerne les épreuves de sélection dans le cadre du recrutement externe pour les services de police;
- la circulaire GPI-73 du 14 mai 2013 de la Ministre de l'Intérieur relative aux nouvelles modalités en matière de recrutement, de sélection, de formation et de stage probatoire (6 mois) pour le cadre de base des services de police.

Par le passé, dès la fin de leur formation, les nouvelles recrues choisissaient leur corps ou service de police. Désormais, et dans la plupart des cas, elles connaîtront leur futur employeur avant d'entamer leur formation de base (soit une zone de police en particulier, soit la Police fédérale).

A cette fin, les 195 zones de la Police locale ainsi que la Police fédérale devront communiquer leurs besoins réels en effectifs. La ministre a d'ailleurs adressé un courrier aux Bourgmestres afin de leur faire connaître leurs besoins réels en recrutement opérationnel.

Par ailleurs, les services qui accusent un déficit recevront ainsi une réponse plus rapide qu'actuellement à leurs demandes de renfort.

Le principe du recrutement « direct et complémentaire » est également élargi. A l'avenir, toute zone de police pourra opter pour un tel recrutement via une sélection par la direction du recrutement et de la sélection de la Police fédérale (DSR). Concrètement, cela impliquera que des zones pourront engager au-delà des 1.400 aspirants structurels. Dans ce cas, le coût total des frais de formation, d'équipement ainsi que le traitement des aspirants seront à charge de la zone concernée qui disposera, à ce titre, d'un représentant au sein de la commission de sélection. Dans le cadre de ce recrutement complémentaire, la zone concernée pourra fixer le délai de présence à 6, 7 ou 8 ans au sein de ladite zone.

### c) L'extension de la norme d'engagement d'agents de police au sein des zones et l'amélioration de leur perspective de carrière

Actuellement, les possibilités d'engagement d'agents de police sont limitées à 15% du cadre opérationnel de chaque zone de la police locale. Cette norme sera portée à 20% pour les zones de police qui le souhaitent.

Afin de favoriser le recrutement à la fonction d'agent de police, il conviendra de promouvoir davantage la formation de la 7ème année aux "métiers de la sécurité "ainsi que le CEFIG. En outre, un effort particulier sera demandé à la cellule « Diversité » de la police intégrée.

La promotion sociale sera encouragée pour permettre, à terme, que les agents de police puissent accéder au grade d'inspecteur. Afin d'offrir de réelles opportunités de carrière aux agents de police, une stratégie d'accompagnement et de formation sera mise en place pour accroître leurs possibilités d'accès à la formation d'inspecteur.

#### d) Le renforcement du cadre des inspecteurs principaux (cadre moyen) et la valorisation des diplômes supérieurs et universitaires dont sont porteurs les inspecteurs (cadre de base)

En raison de leur manque d'expérience et de circonstances de travail souvent

laborieuses, il est primordial de veiller à un encadrement adéquat et de bonne qualité, par des inspecteurs principaux, au profit des inspecteurs nouvellement recrutés.

Actuellement, le cadre moyen s'alimente essentiellement du mécanisme de promotion sociale en faveur des inspecteurs (cadre de base) qui comptent au moins 6 ans d'ancienneté. A cet égard, plusieurs chefs de corps de la police locale ont attiré l'attention sur le fait que le cadre moyen est difficile à remplir (plus de 300 emplois d'inspecteurs principaux seraient actuellement déclarés vacants au sein des zones de police).

Afin de palier ce déficit, les Académies de police lanceront un programme destiné à mieux préparer les candidats aux épreuves de sélection pour le grade d'inspecteur principal. Ce programme sera élaboré en concertation avec la police locale et la direction de la formation de la Police fédérale (DSE).

Si le quota prévu n'est pas atteint, une seconde filière sera organisée. Cette filière, limitée à 20% du tableau organique des services de police, permettra un accès accéléré, via la promotion interne, en faveur des inspecteurs qui sont porteurs d'un diplôme supérieur (baccalauréat/graduat) ou universitaire (master/licence). L'avantage de cette filière est qu'elle permet non seulement la valorisation de ces diplômes supérieurs et universitaires mais également d'encourager le recrutement de candidats porteurs d'un tel diplôme. Il s'agit d'un apport qualitatif non négligeable pour tous les services de police.

#### 1.3. Le recentrage des prestations policières vers les tâches essentielles

#### a) L'orientation des services de police vers ses tâches fondamentales

Dans une période où les moyens disponibles demeurent limités, notamment en termes de capacité policière, il importe de recentrer le débat sur les tâches essentielles des services de police. En effet, ces services réalisent un nombre toujours plus important de tâches dont la nécessité - voire la légitimité - est parfois contestée par les différentes autorités ou les acteurs de terrain.

Il est également nécessaire d'inventorier les tâches policières qui ne se fondent pas sur une disposition légale ou réglementaire. Certaines de ces tâches relèvent davantage de certains usages et représentent une charge importante pour les services de police.

Une meilleure délimitation des tâches policières et une réorientation vers les tâches essentielles s'avèrent donc nécessaires car elles influencent le travail quotidien de la police. Ce recensement repose sur le cadre de référence suivant :

- 1° les tâches réputées « essentielles » pour les services de police ;
- 2° les tâches « non essentielles » qui pourraient être transférées vers d'autres acteurs de la sécurité ;
- 3° les tâches « non essentielles » qui pourraient à terme être abandonnées, voire supprimées.

### b) Le transfert de missions et tâches « non essentielles » vers d'autres acteurs de la sécurité

Dans un souci d'optimalisation des prestations policières, il était impératif de répondre à la question centrale suivante : « Quelles sont les tâches que les services de police doivent

impérativement assumer et quelles sont celles qui peuvent être transférées, partiellement ou totalement, vers d'autres acteurs de la sécurité ? ».

Bien entendu, les modalités d'un tel transfert impliquent une concertation et un accord préalable de la part des acteurs et partenaires concernés, lesquels sont issus du secteur public (fédéral/régional) ou du secteur privé.

Dans ce cadre, une proposition relative aux 31 tâches « non essentielles » qui pourraient faire l'objet d'un transfert de la police vers d'autres acteurs de la sécurité est en discussion. Ces transferts seraient organisés selon la répartition suivante :

- a) tâches transférables vers la Justice (10 tâches);
- b) tâches transférables vers les entreprises de sécurité privée (11 tâches) ;
- c) tâches transférables vers des instances fédérales ou régionales (9 tâches);
- d) tâches transférables vers la police militaire de la Défense (1 tâche).

En ce qui concerne les entreprises de gardiennage et les gardiens de la paix, il faut préciser qu'un projet de loi a déjà été déjà déposé. Un protocole d'accord est en cours de finalisation avec la défense en matière de sommets européens et internationaux et avec la sûreté de l'Etat et les affaires étrangères en ce qui concerne la « close protection » des personnalités.

Une note relative au transfert de certaines tâches vers d'autres services a déjà été déposée au gouvernement.

#### 1.4. L'allègement des tâches et procédures administratives

L'analyse des tâches administratives, notamment celles liées aux réquisitions judiciaires, qui peuvent être supprimées ou diminuées est en cours de finalisation. Elle fondera certaines décisions réglementaires concernant les procédures qui peuvent alléger ces tâches. Le travail vise également une meilleure uniformisation et utilisation des nouvelles technologies.

Autant que possible il convient d'éviter ou de réduire les modalités fonctionnelles et organisationnelles des services de police qui génèrent une surcharge des tâches administratives, voire bureaucratiques, au détriment de la présence opérationnelle sur le terrain et des missions de sécurité au profit des autorités et de la population.

### Objectif 2 : Consolider le concept de police intégrée grâce à un renforcement du lien fédéral-local

Dans le cadre des réformes à opérer, l'objectif fondamental est de consolider le fonctionnement intégré et la collaboration entre les services de la Police locale et la Police fédérale mais aussi d'adapter ces principes aux nouveaux besoins. Un tel objectif induit la mise en œuvre des initiatives suivantes :

### 2.1. L'instauration d'un « Comité de coordination de la police intégrée » associant la CPPL

Afin d'améliorer la coordination entre la Police fédérale et la Police locale, le « Comité de direction » de la Police fédérale, composé de la Commissaire générale et de ses Directeurs généraux, sera élargi à 4 membres - dont le président et le vice-président du bureau de la

Commission permanente de la Police locale (CPPL). Cette instance doit être considérée comme un interlocuteur et un partenaire stratégique pour aborder une série de sujets touchant à la police intégrée.

Désormais, il existera donc un « comité de coordination de la Police fédérale » et un « comité de direction de la police intégrée » (ComDir+). Ce dernier comité sera notamment chargé de renforcer la stratégie policière intégrée et d'aborder les points relatifs à la coopération et à l'amélioration des synergies. Ce nouvel organe sera officialisé dans le cadre du projet de loi relative à l'optimalisation de la Police fédérale.

Par la confirmation de la nécessité d'un « comité de coordination de la police intégrée », la CPPL voit son rôle d'organe représentatif de la police locale renforcé. De cette façon, il sera possible d'obtenir plus de garanties quant au fonctionnement intégré, par exemple en ce qui concerne le recrutement, la formation, les plates-formes informatiques nécessaires et l'engagement optimal des moyens financiers 'fonctionnement intégré'.

Par ailleurs, le conseil consultatif des bourgmestres doit voir son rôle renforcé et devenir un véritable « Conseil des bourgmestres » avec des missions d'avis, de recommandations voire, le cas échéant d'avis conforme renforcées.

### 2.2. Le renforcement de la collaboration, de la coordination et de la concertation entre les services de recherche de la Police fédérale (PJF) et locale (SER)

En matière judiciaire, il n'est pas toujours aisé de délimiter la frontière entre, d'une part, la criminalité supra locale et organisée (nationale, transfrontalière et internationale) et, d'autre part, la criminalité strictement locale. La pratique a démontré l'existence d'une « zone grise » entre ces deux formes de criminalité. Pour lutter contre la criminalité qui se niche dans cette « zone grise », la police judiciaire fédérale (PJF) devra consolider les mécanismes de collaboration avec les services locaux d'enquête et de recherche (SER) en partant des principes et critères repris dans la directive du Ministre de la Justice du 2 février 2002 transposée dans la circulaire COL 02/2002 ³.

Il faudra également répondre à la nécessité de soutenir certaines zones qui ne disposent que d'une très faible capacité de recherche. Dans ce cas, la police judiciaire fédérale peut apporter un appui ponctuel pour des phénomènes spécifiques<sup>4</sup>. Cependant, il n'est pas possible que la Police fédérale fournisse un tel appui de manière permanente, au risque de compromettre la bonne exécution de ses propres missions spécialisées. Dès lors, il est préférable de s'appliquer au développement d'une collaboration opérationnelle fortement poussée entre zones, par association et fusion volontaire.

La Police fédérale souhaite également une concertation plus poussée avec la Police locale en ce qui concerne la détection et le suivi de nouveaux phénomènes de criminalité. Cette concertation permettrait d'éviter d'éventuelles confusions dans la répartition des missions et, de ce fait, une surcharge inutile pour les services de recherche.

<sup>4</sup> A ce titre, il convient de collaborer sur la base de « protocoles d'accord ». Lors de situations exceptionnelles, des mesures exceptionnelles peuvent être envisagées, comme par exemple un détachement provisoire.

Ces deux textes se rapportent à la collaboration, la coordination et la répartition des tâches en matière de missions de police judiciaire. Ils ont été édictés conformément aux articles 5, alinéa 3 de la Loi sur la fonction de police et 140*quater* du Code judiciaire.

Afin de renforcer la collaboration en matière de police judiciaire, sur demande des protocoles d'accord pourront être conclus, au sein de l'arrondissement, entre les responsables de la police locale et le directeur de la police judiciaire fédérale.

### 2.3. Le renforcement de la convergence entre les deux niveaux et l'intensification de l'appui de la Police fédérale pour les missions de police administrative

Pour les missions de police administrative, il est également nécessaire de renforcer les convergences entre les deux niveaux de police ainsi que l'intensification de la capacité d'appui au profit de la Police locale.

Les mesures d'optimalisation qui seront entreprises par la direction générale de police administrative (DGA) devraient contribuer à la réalisation de ces objectifs.

Le niveau déconcentré de la Police fédérale doit être avant tout un organe d'appui aux polices locales et la réforme doit renforcer cette dimension en spécifiant de manière plus claire les obligations d'appui aux zones.

Afin de renforcer la collaboration en matière de police administrative, sur demande des protocoles d'accord pourront également être conclus, au sein de l'arrondissement, entre les responsables de la police locale et le directeur coordinateur de police administrative.

# Objectif 3: Ajuster l'organisation policière afin de tenir compte des réformes en cours (réforme de la Justice et réforme de l'Etat) et renforcer la coordination entre les autorités judiciaires et policières

#### 3.1. Une nouvelle implantation territoriale pour la justice et la police

La réforme de la Justice tout comme celle induite par la 6<sup>ème</sup> réforme de l'Etat modifieront l'implantation territoriale des services de police, en particulier pour les services déconcentrés de la Police fédérale.

Comme il sera démontré dans le chapitre 2 ci-après, l'optimalisation de la Police fédérale tient compte des effets produits par la réforme judiciaire. Cette réforme du paysage judiciaire implique une diminution du nombre d'arrondissements (12 au lieu de 27) qui doit être prise en considération dans le cadre de la réorganisation des unités déconcentrées de la Police fédérale.

Cette réorganisation doit cependant préserver le lien fonctionnel performant et la nécessaire proximité de la Police fédérale avec les Autorités administratives et judiciaires requérantes, les services de la Police locale. Cette proximité est également essentielle afin de maintenir des missions de qualité afin de garantir la sécurité au profit de la population.

Par ailleurs, il conviendra de concrétiser les dispositions policières contenues dans le projet de loi relatif à l'accord institutionnel sur la  $6^{\text{ème}}$  réforme de l'Etat.

#### 3.2. Une concertation et une collaboration renforcées entre la police et la justice

A l'occasion de la réalisation des deux réformes parallèles justice/police, outre la nouvelle configuration territoriale des structures, il conviendra également de renforcer les espaces de

dialogue et de concertation officiels entre les autorités judiciaires et policières tant au niveau local et arrondissemental qu'au niveau national.

Ce renforcement de la concertation entre les divers responsables de la justice et de la police doit s'opérer par le biais de différents mécanismes qui permettront de mieux répondre, non seulement aux enjeux stratégiques et de politique criminelle, mais également aux objectifs opérationnels, notamment en matière de plans d'action pour lutter contre les phénomènes prioritaires (PNS et locaux), d'engagement adéquat de la capacité d'enquête et de développement du management de la recherche pour le suivi des réquisitions judiciaires.

Dans ce cadre, les mécanismes de concertation justice/police seront davantage exploités et renforcés au sein des enceintes de concertation existantes (conseil zonal de sécurité, concertation de recherche de l'arrondissement et concertation provinciale) <sup>5</sup>. Par ailleurs, au niveau national, le renforcement de la collaboration avec les autorités judiciaires sera favorisé par la mise sur pied d'une plate-forme de concertation entre la police intégrée et la justice dénommée la « plate-forme de concertation JUSTIPOL »permettant au comité de direction de la Police fédérale, voire de la Police intégrée, de rencontrer sur base régulière et en cas de problèmes le Collège des procureurs généraux.

### Objectif 4 : Adapter la formation policière aux exigences opérationnelles et aux attentes du personnel

#### 4.1. Augmenter les sessions de formation

Une stratégie nouvelle a été développée et mise en œuvre afin d'offrir un plus grand nombre de sessions de formation par an. Cette mesure permettra notamment aux zones de la Police locale qui sont prêtes à financer la formation, d'avoir davantage de candidats.

Dans ce cadre, 3 cycles de mobilité minimum peuvent être organisés. Par ailleurs, un nouveau « Plan d'action » devra veiller à limiter la durée du processus de mobilité afin d'atténuer, voire de supprimer, les situations paradoxales qui découlent de candidatures s'étendant sur plusieurs cycles.

#### 4.2. Améliorer la qualité de la formation et instaurer un stage probatoire

L'amélioration de la formation doit demeurer une préoccupation constante. Pour être pertinente, la formation doit également correspondre aux missions dévolues aux services de police ainsi qu'aux exigences opérationnelles, aux attentes réelles du personnel de terrain et aux préoccupations légitimes de la population et des victimes.

La formation doit également répondre au défi démographique qui existe depuis plusieurs années au sein des services de la Police locale et de la Police fédérale.

En raison de la structure de la « pyramide des âges » des services de police, de nombreux départs ont été enregistrés au cours de ces dernières années et beaucoup d'autres interviendront dans un proche avenir. Une organisation dynamique et soucieuse de ses obligations doit anticiper les effets induits par ces départs, notamment en raison de la perte de compétences et de connaissances qui en découle.

Ces enceintes de concertation sont visées, pour ce qui concerne le conseil zonal de sécurité, par les articles 35 et suivants de la LPI du 7 décembre 1998 et, pour la concertation de recherche d'arrondissement et la concertation provinciale, par l'article 9 de la loi sur la fonction de police du 5 août 1992.

En outre, la formation doit s'adapter à l'évolution des tâches policières en raison, notamment, de la complexité et de l'émergence de nouveaux phénomènes d'insécurité, tant en matière de police administrative que de police judiciaire.

Afin de garantir le bon fonctionnement des services de police et l'exécution optimale de ses missions légales, il convenait de développer un programme de formation qui prend en compte l'ensemble des enjeux précités.

Dans ce cadre, les divers projets consacrés à l'amélioration et à l'adaptation de la formation viennent d'être finalisés.

La réforme de la formation de base des inspecteurs constituait une priorité absolue. Un nouveau concept sera présenté par le groupe de travail dans les semaines à venir.

En outre, la réforme de la formation est associée avec les mesures d'adaptation du recrutement et d'accélération du processus de sélection<sup>6</sup>.

Par ailleurs, la Ministre de l'Intérieur a instauré un « stage probatoire » de 6 mois après la formation de base. L'objectif est, d'une part, de favoriser l'acquisition des compétences et attitudes et, d'autre part, de permettre le transfert des connaissances et de l'expérience des « seniors » à destination des jeunes recrues.

Un projet d'arrêté royal y relatif fait actuellement l'objet du contrôle administratif et budgétaire.

#### 4.3. Mutualisation du coût salarial en cas de promotion sociale

Il convient de mettre un terme à l'effet pervers qui découle de la formation de promotion sociale. En fait, actuellement il arrive qu'un membre d'un service de police, lequel assume le coût de la rémunération durant la formation de promotion sociale, obtienne sa mobilité vers un autre service de police.

Pour remédier à cette situation problématique, le développement d'un mécanisme financier plus équitable fondé sur la mutualisation du coût salarial de la promotion sociale est à l'étude pour être présenté prochainement.

### Objectif 5 : Assurer une gestion plus efficace et mieux protégée de l'information policière

Le travail policier est étroitement lié à la pertinence de l'information. En outre, l'accès rapide et aisé à une information dûment encodée et validée, constitue une condition fondamentale pour un travail policier efficient et efficace. En effet, la fonction de police guidée par l'information (ILP) constitue un pilier important pour atteindre "L'excellence dans la fonction de police" (EFP).

La gestion efficace de l'information policière implique une exigence de qualité et de rigueur à chaque étape du traitement (recueil, encodage, traitement, flux, contrôle).

Le décloisonnement et l'échange des informations (judiciaires et administratives) entre les deux niveaux de police sont et demeurent une réelle priorité. L'échange d'informations doit

\_

Se référer à l'objectif 1, point 1.2. de la présente note.

sans cesse être amélioré, entre autres par un meilleur fonctionnement des Carrefours d'Informations d'Arrondissement (CIA). Cet objectif d'amélioration constitue une exigence d'autant que l'instauration des CIA représente un élément majeur de la réforme des services de police.

En outre, les efforts pour améliorer la qualité et l'exactitude des données enregistrées dans la Banque nationale des données (BNG) et des données de gestion statistiques seront renforcés, notamment à l'aide de tableaux de bord.

Un nouveau projet de loi a été déposé par la Ministre de l'Intérieur au Parlement.

Objectif 6 : Optimaliser la gestion budgétaire afin de permettre le réinvestissement dans le personnel opérationnel et la modernisation des investissements des deux niveaux de police

#### 6.1. Finalité de l'optimalisation budgétaire

L'optimalisation budgétaire de la Police fédérale comme de la Police locale a pour finalité de dégager de nouvelles marges de manœuvre qui devront prioritairement être affectées à l'accroissement des effectifs policiers opérationnels et aux investissements de modernisation jugés nécessaires.

Un plan d'optimalisation budgétaire, au-delà des effets relatifs à la proposition de réforme prévue par cette note, sera établi par la Police fédérale et des recommandations seront formulées aux Polices locales afin de dégager des moyens complémentaires par une meilleure organisation et un meilleur fonctionnement qui mettent, avant tout, l'accent et la priorité sur la quantité et la qualité des effectifs opérationnels (notamment par rapport aux effectifs de management et de cadre non opérationnels).

#### 6.2. Optimalisation budgétaire au niveau fédéral

Le « Plan d'investissements » de la Police fédérale consacré à la modernisation ainsi qu'au fonctionnement intégré devrait permettre, en outre, l'identification :

- des besoins communs ;
- des opportunités en matière d'économies d'échelle ;
- des pistes d'uniformisation du matériel;
- des modalités pour une utilisation maximale des crédits d'engagement et, par voie de conséquence, pour une diminution des crédits d'engagement « non-utilisés » ;
- des désengagements précis de capacité et de leur réaffectation prioritaire dans l'opérationnel.

Changer le mode de consommation énergétique et réduire la facture énergétique constituent également des ajustements adéquats en raison du contexte budgétaire difficile.

L'optimalisation budgétaire doit s'inscrire dans une vision coordonnée des besoins de l'ensemble des directions fédérales et locales, ce qui suppose un processus de décision collectif, sélectif et anticipé.

Par ailleurs, une saine gestion et une utilisation rationnelle des ressources budgétaires impliquent la tenue d'un « monitoring budgétaire périodique » qui fournit des indications quant aux moyens disponibles et à leur affectation.

#### 6.3. Optimalisation budgétaire au niveau local

Des recommandations précises seront envoyées aux zones de la Police locale afin de les aider à s'inscrire également dans les processus d'optimalisation.

En outre, la fusion volontaire des zones de police est à nouveau possible. Pour rappel, une loi de 2009 offrait, jusqu'au 31 décembre 2010, la possibilité aux zones de police de fusionner sur une base volontaire. Aujourd'hui, cette loi de 2009 a été réactivée en supprimant la date limite. L'objectif de cette fusion est d'augmenter la capacité en personnel des zones de la Police locale et, de ce fait, d'accroître l'efficacité du travail policier au profit de la population tout en réalisant des économies d'échelle.

D'autres mécanismes de rationalisation et de collaboration, comme par exemple des initiatives d'association et/ou de coopération interzonale, sont également encouragés et les services de la Ministre de l'Intérieur y prêtent toute leur attention et leur collaboration.

### Objectif 7: Moderniser les équipements et les outils de communication (ICT)

La police doit faire face à un retard important en matière de nouvelles technologies et éviter, à l'avenir, les problèmes de vétusté, de connectivité, d'intégration et d'absence de plate-forme unique et complète. Elle doit investir dans un équipement plus moderne pour faire face à de nouvelles tâches liées aux nouveaux besoins. Elle doit définitivement entrer dans l'ère numérique et utiliser les nouveaux médias sociaux et les nouvelles technologies d'internet via les nouveaux outils et applications smartphone et *ipad*.

Dans les limites des balises budgétaires, la Police fédérale a décidé d'investir dans des systèmes et applications informatiques innovants et modernes. Ces investissements répondent mieux aux besoins relatifs à « la gestion de l'information et l'ICT » des collaborateurs policiers.

Sur la base du « *Masterplan ICT* » existant, la Police fédérale a développé une vision prospective à long terme afin de garantir la modernisation de la gestion de l'information par le biais de systèmes d'information innovants. A l'issue d'un audit externe, le « *Masterplan ICT* » aura pour finalité la mise en place d'un nouveau système, et visera à rationaliser, à conjuguer et à harmoniser les efforts consentis en matière « d'information et d'ICT » et ce, en vue de soutenir l'ensemble des composantes de la police intégrée. Les moyens budgétaires devront cependant être disponibles pour sa réalisation.

Les principaux défis à relever dans les domaines de l'information et de l'ICT sont :

- la finalisation et l'activation du « Masterplan ICT », ce qui implique que toutes les parties prenantes valident son contenu et que l'on ait recours à une gouvernance ICT globale et commune;
- une combinaison fiable et opérationnelle de l'intranet avec l'internet, de manière à ce que les policiers soient mieux informés, aient un accès plus rapide à toutes sortes d'informations et puissent travailler avec des données policières de façon plus souple ;

- l'utilisation des nouveaux moyens de communication, comme les médias sociaux pour les policiers et pour les citoyens à l'égard de la police;
- un renforcement de la télécommunication ce qui implique, de la part de la SA ASTRID, une optimalisation radicale de ses activités, une présentation budgétaire et bilantaire plus transparente qui lient clairement les projets aux budgets nécessaires. Le processus décisionnel sera adapté tel que recommandé par l'audit effectué, ainsi que le contrat de gestion. Un nouveau contrat de gestion plus exigeant devra être établi;
- la modernisation de tous les équipements policiers et leurs applications (iphone et *ipad* avec applications spécifiques police).

Le fonctionnement d'une plate-forme policière informatique sera envisagé. On visera par ailleurs une diminution des coûts de maintenance (trop d'experts depuis trop longtemps) et on recherchera des pistes d'outsourcing. L'objectif étant de rationaliser et de rendre cela plus convivial afin de mettre un terme à une utilisation lourde et différente pour la Police fédérale et la Police locale.

Par ailleurs, une circulaire précise tracera le cadre de l'utilisation des sites, de Facebook, de Twitter et des applications mobiles par les services de police.

Objectif 8 : Adapter la gestion des ressources humaines afin d'anticiper les départs et de renforcer la motivation du personnel des services de police

#### 8.1. Anticipation et gestion des départs au centre des priorités

Avant tout, il convient de fournir une réponse aux prochains départs à la retraite de nombreux collaborateurs. En effet, ces départs s'accompagneront inévitablement d'une perte de compétences et de connaissances qu'il convient d'anticiper. Pour ce qui concerne plus particulièrement la Police judiciaire fédérale, l'ampleur de ces départs impose de tenir compte des constatations et recommandations quantitatives et qualitatives contenues dans le projet « Vitruvius » (juin 2010). Par ailleurs, l'approche morphologique et prospective du projet « Persepolis » (décembre 2011) développé pour l'ensemble du personnel de la Police fédérale devra être étendue à la police locale afin de disposer d'un instrument de gestion *RH* pertinent. La mise en œuvre de ces deux projets permettra d'orienter les choix stratégiques afin de préserver la bonne exécution des missions confiées au personnel de la Police fédérale et de la Police locale.

Par ailleurs, une gestion dynamique des données du personnel est nécessaire afin de favoriser l'anticipation et la gestion des départs. Il s'agit d'un facteur critique de succès en matière de politique des ressources humaines, tant pour la Police fédérale que pour les corps de la Police locale. Cette anticipation constitue un élément essentiel pour une gestion dynamique des ressources humaines et ce, dans les domaines du recrutement et de la sélection, de la formation, de l'encadrement, du développement de la carrière, ...

#### 8.2. Motivation du personnel et évaluation

Tout membre du personnel doit contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. A ce titre, la motivation du personnel et la fierté d'appartenance à l'organisation policière constituent des leviers essentiels pour l'épanouissement professionnel des collaborateurs

mais aussi pour la réalisation des objectifs assignés aux services de police.

En termes de gestion, cette vision doit intégrer la mise en valeur et le développement des talents, l'encadrement et l'accompagnement de carrière, l'utilisation maximale des talents disponibles,... L'épanouissement professionnel implique aussi l'instauration et la préservation d'un emploi de qualité grâce à un climat de travail sûr, salubre et agréable. Des règles et des procédures adéquates doivent être développées ou adaptées en conformité avec ces principes, lesquels doivent également être pris en compte par les dirigeants.

Par ailleurs, tous les responsables de la police doivent encourager le développement d'initiatives qui participent au maintien et au renforcement de la motivation et de la fierté d'appartenance et ce, à chaque étape de la carrière des membres du personnel.

Parmi ces initiatives, on peut notamment citer des mesures dites de « merit career » qui, en réalité, sont des mesures davantage symboliques qui contribuent à la reconnaissance du parcours professionnel réellement accompli au sein des services de police (instauration de grades supplémentaires, octroi des distinctions honorifiques, chevrons d'ancienneté, attribution d'une épaulette spécifique au profit d'un ex-mandataire toujours en service et qui a exercé cette fonction de manière satisfaisante durant au moins 5 ans, ...).

### <u>Objectif 9</u>: Renforcer l'éthique et la déontologie et moderniser le statut disciplinaire

Une police intègre constitue un gage de qualité et de confiance non seulement pour les autorités et les collaborateurs mais également, et surtout, pour la population. Par ailleurs, une attention particulière doit être consacrée à la fonction d'exemple, aux capacités de leadership et à l'intégrité des dirigeants.

Parmi les réformes envisagées figure la révision du statut disciplinaire dont le projet de loi est prêt.

#### Objectif 10 : Privilégier une politique de rémunération fonctionnelle

En concertation avec les organisations syndicales et l'appui d'experts externes, diverses pistes sont actuellement examinées, lesquelles pourront conduire à un système de rémunération fonctionnelle des membres du personnel de la police qui tient compte des spécificités de la fonction. Ce système permettra une simplification du statut pécuniaire actuel qui comporte beaucoup trop d'allocations et indemnités diverses.

A terme, l'objectif est d'harmoniser et d'objectiver les rémunérations afin de les rendre plus fonctionnelles et ce, dans le cadre de la même enveloppe budgétaire. Un premier projet de décisions ayant l'accord des syndicats devrait être présenté au gouvernement.

# Objectif 11: Améliorer l'Inspection générale des services de police et procéder à la désignation de l'inspecteur général et de son adjoint

La désignation aux mandats d'inspecteur général et d'inspecteur général adjoint constitue une nécessité et suppose qu'au préalable soit défini le cadre réglementaire statutaire nécessaire induit par le fait que ces mandats sont accessibles à des personnes qui ne sont pas membres des services de police. C'est chose faite depuis la publication de l'arrêté royal du 23 mai 2013. Un appel à candidature pour ces deux fonctions sera lancé cette année encore.

Une clarification des rôles entre l'AIG et le comité P aura lieu via un protocole d'accord et l'inspection générale sera transférée vers le SPF Intérieur.

#### **CHAPITRE 2 - LA POLICE FEDERALE**

En date du 23 juillet 2013 et du 19 novembre 2013, le Conseil des ministres a approuvé les principes de l'optimalisation de la police fédérale.

Un projet de loi finalisé sur cette base a été déposé ce jeudi 28 novembre pour le Conseil des ministres.

Objectif 1: Renforcer la vision stratégique, l'unicité et l'efficacité du management en accentuant le rôle et les services du commissariat général

L'unicité de gestion repose tout d'abord sur le plan national de sécurité qui est mis à jour tous les quatre ans et qui constitue la base pour la politique de sécurité. Dans les conseils zonaux de sécurité, les représentants de la Police fédérale doivent veiller à ce que les priorités nationales soient prises en compte et en même temps rechercher une harmonisation avec les priorités locales et arrondissementales.

L'unicité de politique de gestion signifie de plus que la Police fédérale opère de la façon la plus orientée, autant que possible, par l'information possible et prévoit un rapportage correct à l'égard des autorités. Pour le surplus, l'unicité de politique de gestion se manifestera surtout au niveau managérial : une seule politique de gestion des ressources humaines (par exemple une évaluation sur base des résultats), une seule politique de gestion de la logistique (par exemple des directives pour l'emploi de toutes sortes de moyens tels les GSM, les véhicules et les armes), une seule pour les finances et une seule pour l'ICT et l'information (aussi intégrée que possible). Une politique de communication uniforme et unique de la part de la Police fédérale (par exemple pour augmenter sa visibilité) en forme la pierre angulaire.

La Police fédérale est trop morcelée dans son organisation entre directions ainsi que dans son leadership et donc sa vision stratégique. Il est indispensable de renforcer l'existence d'une politique policière et de management unique. Les choix en matière de vision, stratégie, de recrutement, d'investissement, d'optimalisation budgétaire doivent être uniformes et partagés par l'ensemble des directions. Il faut donc renforcer à la fois le rôle du comité de direction et celui du commissariat général.

En ce qui concerne la direction de la Police fédérale, la commissaire générale doit être en mesure, avec un comité de direction, de conduire effectivement l'organisation et de la diriger. Cela n'est actuellement pas suffisamment le cas.

-Le projet de loi renforce le rôle de la Commissaire générale qui non seulement pourra prendre des directives générales à l'égard des directeurs généraux opérationnels en matière de stratégie mais qui pourra prendre des directives spécifiques à l'égard du nouveau directeur général de la gestion des ressources et de l'information.

Elle tranchera en cas de conflit entre directeurs et dirigera le comité de direction en ayant le dernier mot en cas de non consensus en son sein.

De nouvelles fonctionnalités sont prévues afin de renforcer le rôle stratégique en matière de politique policière et de management et de gestion de l'information du Commissaire

général. Cette réorganisation impliquant le transfert des compétences opérationnelles actuelles du commissariat général, y compris de CG.

-Les directeurs généraux devront par ailleurs disposer d'une définition précise de leurs missions et de leurs obligations de rapportage de la bonne exécution de ces missions auprès du commissaire général et des ministres compétents.

Pour que la Police fédérale devienne une organisation moderne et souple, basée sur une réelle stratégie unique, l'unicité de commandement doit être renforcée et la gestion et exécution des décisions en fonction doit être constamment « monitorée », évaluée et contrôlée. La gestion en ce qui concerne les domaines organisationnels tels que les finances, les ressources humaines, l'informatique et la logistique ne doit être développée exclusivement qu'en fonction des missions prioritaires opérationnelles, soit de la Police fédérale, soit de la police intégrée.

#### Objectif 2: Accompagner la réforme judiciaire

Un autre fondement de la réorganisation repose sur la réforme judiciaire. Le processus d'optimalisation de la Police fédérale a tout intérêt à se mettre en phase avec la réforme judiciaire, voire même l'anticiper pour autant que ce soit possible et justifiable dans le cadre de la Police fédérale. Dans ce cadre, la réorganisation des arrondissements se fera sur la base de la compétence territoriale des futurs arrondissements judiciaires. Dès lors, il y aura notamment un Directeur de police judiciaire spécifique pour Hal-Vilvorde, Charleroi et Eupen.

La diminution du nombre d'arrondissements devrait produire un agrandissement d'échelle pour les services déconcentrés de la police.

La « réforme de la Justice » induira immanquablement des conséquences pour les services de police, en particulier pour les directions centrales et déconcentrées de la Police judiciaire fédérale (PJF). Cette réforme du paysage judiciaire implique une diminution du nombre d'arrondissements (en principe 12 au lieu de 27 avec 14 DirJu au lieu de 27) mais également l'instauration de divisions de police judiciaire qui seront organisées lorsqu'il existe un besoin opérationnel clairement établi.

Cette réorganisation doit cependant préserver le lien fonctionnel performant et la nécessaire proximité de la Police fédérale avec, d'une part, les Autorités administratives et judiciaires requérantes et, d'autre part, avec les services de la Police locale. Cette proximité est également essentielle afin de maintenir des missions de qualité afin de garantir la sécurité au profit de la population.

Par ailleurs, il conviendra de concrétiser les dispositions policières contenues dans l'accord institutionnel sur la Sixième réforme de l'Etat (un DirCo et un DirJud pour Hal- Vilvorde ; la coordination dans le cadre du Plan Global de sécurité régionale à Bruxelles ; la coordination avec les trois entités fédérées via la création d'un réseau d'officiers de liaison ; la tutelle du Gouvernement bruxellois sur les budgets des zones de police ; etc.).

### Objectif 3 : Faciliter la mise en œuvre de la capacité opérationnelle déconcentrée

Une collaboration plus intense et un meilleur appui s'organisent plus facilement lorsque la Police fédérale travaille et peut être mise en œuvre de manière suffisamment proche de la police locale, des citoyens et de la réalité du terrain. Une déconcentration renforcée des prestations et services opérationnels est dès lors nécessaire sans pour autant signifier un affaiblissement du niveau national.

Lorsqu'il s'impose au niveau national, de regrouper la réserve ou si des enquêteurs doivent être mis à la disposition du procureur fédéral via la capacité judiciaire hypothéquée (HYCAP-JUD), cela aura priorité par rapport aux missions locales dans les limites des quotas prévus.

### Objectif 4 : Optimaliser la gestion et le suivi budgétaires afin de réinvestir dans le personnel opérationnel et dans les investissements

#### 4.1. Optimaliser la gestion des moyens financiers

Dans ce cadre, une cellule d'optimalisation et une cellule d'accompagnement de la réforme présidées par la commissaire générale est mise en place. Elles sont chargées respectivement, pour la première, de prévoir les éléments d'optimalisation, de gains de capacité et d'économies d'échelles et, pour la seconde, de l'information, la consultation et la préparation effective de la réforme. Elles se feront assister par un consultant indépendant dans cette mission.

La cellule d'optimalisation sera chargée de rechercher, en permanence, les possibilités d'économies et de recettes et les propositions de réorganisation susceptibles de rationalisation et d'économies d'échelles en vue de les réinvestir dans les politiques de recrutement et d'investissements nécessaires.

Un timing précis et une méthode détaillée sont en cours d'élaboration.

Les tableaux organiques seront revus sur base des nouveaux besoins, fonctionnalités et services. Ils permettront d'affecter le personnel issu des gains de capacité et d'établir des économies d'échelles permettant de renforcer les investissements et la modernité.

En outre, la Police fédérale veut faire de sa gestion des finances un outil de soutien de sa gestion managériale. Dans ce cadre, la Police fédérale a déjà inscrit l'introduction d'une comptabilité analytique et d'un rapportage simplifié dans ses objectifs 2012-2015. Pour ce faire, la Police fédérale doit pouvoir compter sur une communication claire et transparente en ce qui concerne les moyens financiers pouvant être utilisés.

### 4.2. Optimaliser la gestion des choix de remplacement et des choix d'affectation

La Police fédérale souhaite gérer le budget 90.2, à savoir le poste des moyens attribués à la police intégrée, en concertation avec la police locale.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la Police fédérale souhaite en premier lieu gérer au mieux les données du personnel et l'administration du personnel car cela constitue le facteur critique de succès de la politique des ressources humaines, tant pour la Police fédérale que pour les corps de police locale.

Les outils de monitoring et de transparence relatifs à la photographie de l'ensemble du personnel doivent être déployés dès l'année 2013. Cette condition remplie, une gestion moderne des ressources humaines sera élaborée en matière de recrutement, de formation, de développement des carrières, d'évaluation du personnel et de management des compétences.

En fonction des glissements de capacité qui font l'objet de la présente proposition, une plus grande capacité sera le plus rapidement possible mise en œuvre pour l'exécution des missions essentielles et opérationnelles de la Police fédérale, avec une attention particulière pour les services qui doivent être prioritairement renforcés.

Dans le cadre des remplacements des départs naturels, des taux de remplacement différents par directions et services selon les situations et priorités seront fixés par le comité de direction.

Ensuite, la Police fédérale souhaite également fournir une réponse aux départs accélérés de ses collaborateurs en collaborant à l'implémentation des mesures prévues dans les projets « Vitruvius » et « Persepolis » en raison de l'impact de ces départs tant pour la Police fédérale que pour la police locale.

Les remplacements pour les unités opérationnelles seront prioritaires par rapport au taux de remplacement dans les services de management et de gestion. L'overhead manifeste dans la Police fédérale devra en effet être éliminé par le taux de remplacement moins favorable et les glissements de personnel vers d'autres services opérationnels. Une attention particulière sera accordée notamment à la police judiciaire dont le taux de remplacement des dernières années a été exagérément bas.

Une problématique supplémentaire se manifeste dans la nécessité de rendre attractif un nombre de compétences essentielles nécessitant des profils hautement qualifiés. Le système de pondération actuel n'est pas adapté à certaines fonctions spécifiques au sein de la Police fédérale (ICT, ...), étant donné l'impact prépondérant de l'aspect encadrement dans l'insertion barémique de ces profils. Le système de pondération de la fonction publique pourrait ici apporter une solution.

#### 4.3. Evaluation, motivation et adhésion du personnel

La Police fédérale souhaite promouvoir un emploi de qualité. Cela implique qu'elle veille à créer et maintenir un climat de travail sûr, salubre et agréable dans lequel les personnes occupent une position centrale. Les règles et les procédures doivent être développées ou adaptées en conformité avec ces principes. Ceci implique également un état d'esprit adapté des dirigeants.

En termes de gestion, cette vision implique la mise en valeur des compétences et du développement des compétences, de l'accompagnement de carrière, du coaching des dirigeants ainsi que l'utilisation maximale des talents disponibles.

En matière d'évaluation, chacun sera évalué sur les résultats de son travail. Le système d'évaluation doit dès lors être organisé de telle façon que chaque collaborateur travaille dans le cadre d'objectifs individuels concrètement convenus. Ce système permet d'organiser plus facilement le télétravail pour les fonctions pour lesquelles cela s'avère possible.

Comme souligné précédemment, la motivation du personnel et la fierté d'appartenance constituent également des leviers essentiels pour l'épanouissement professionnel des

collaborateurs mais aussi pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Il faut encourager cette motivation et cette fierté d'appartenance<sup>7</sup>.

## Objectif 5 : Assurer le maintien de la distinction entre police judiciaire et police administrative dans la structure d'organisation de la Police fédérale tout en renforçant leur collaboration

La distinction entre police administrative et police judiciaire se traduit dans la Police fédérale par la mise en place d'une direction générale de la police administrative et d'une direction générale de la police judiciaire. Les directions générales opérationnelles doivent être maintenues en raison des différences en matière de missions et de finalité. Cependant, dans le cadre de leurs compétences respectives, ces deux piliers opérationnels de la Police fédérale doivent renforcer leur collaboration et leur coordination afin de favoriser l'approche intégrale et intégrée de la sécurité.

Au niveau déconcentré, cette distinction doit également être de mise afin de garantir, entre autres, une cohérence avec le niveau central, de maintenir le critère de spécialisation afin de préserver les compétences et le savoir-faire nécessaires pour l'exécution des missions spécialisées de police judiciaire ou de police administrative, de garantir la mobilisation d'une capacité adéquate et performante pour répondre aux réquisitions des autorités requérantes. C'est la raison pour laquelle un directeur judiciaire et administratif ont été maintenus au niveau déconcentré.

### <u>Objectif 6</u>: Optimaliser et simplifier la structure d'organisation de la Police fédérale

Par souci d'efficacité, de transparence et d'économies d'échelles, il est indispensable de simplifier drastiquement l'organigramme de la Police fédérale, de réduire le nombre de directions générales opérationnelles à deux (DGA et DGJ) et, au sein de ces directions, de diminuer les structures internes, de les regrouper dans des ensembles plus logiques et de diminuer le nombre de mandats.

Par ailleurs, outre la simplification et l'efficacité, le but de ce processus consiste également à permettre un transfert de capacité des fonctions non opérationnelles vers des fonctions opérationnelles.

#### 6.1. La structure d'organisation actuelle de la Police fédérale

La structure actuelle de la Police fédérale repose sur les dispositions contenues dans la LPI du 07.12.1998. Par ailleurs, l'AR du 14.11.2006 précise l'organisation et le fonctionnement du Commissariat général et des directions générales et centrales de la Police fédérale. Le schéma 1 ci-après reproduit la structure d'organisation actuelle des diverses entités de la Police fédérale (Commissariat général et des directions générales DGA, DGJ et DGS). Ces entités disposent d'une implantation centrale et déconcentrée.

-

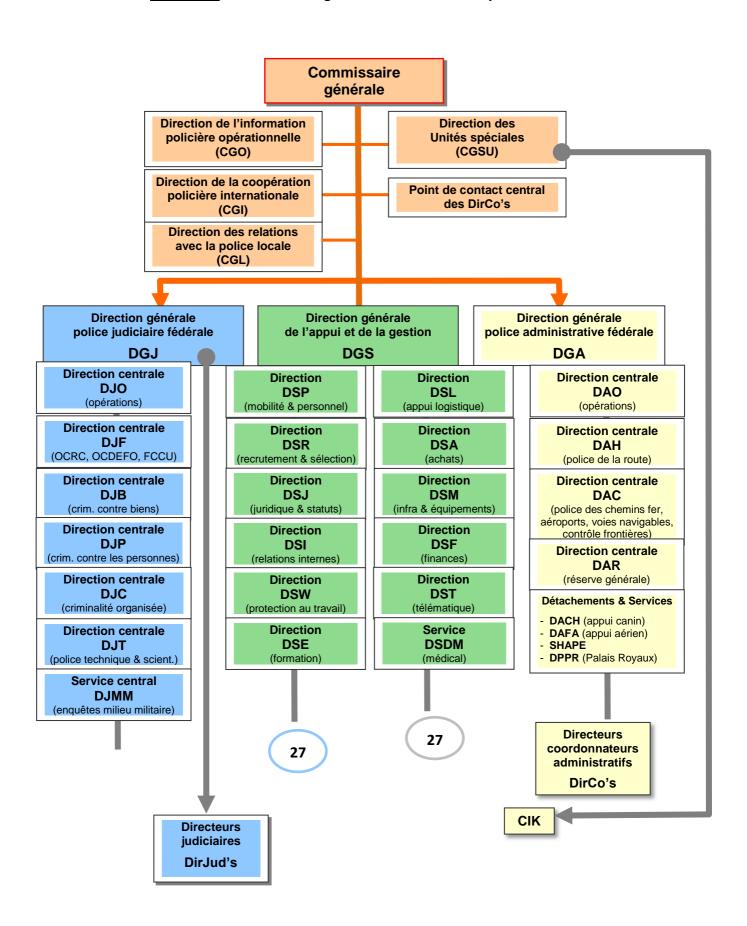
A cet égard, se référer à l'objectif 9, point 9.2. ci-avant.

<u>Tableau 1</u> : répartition actuelle des mandats au sein de la Police fédérale

TO-2ter	CG	DG	Directeurs centraux	Directeurs déconcentrés	Cumul
- CG	1		4	27 DirCo's	32
- DGJ		1	6	27 DirJud's	34
- DGA		1	4		5
- DGS		1	12		13
TOTAL	1	3	26	54	84

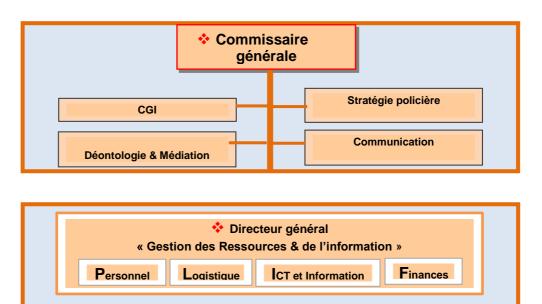
<u>Source</u>: TO-2*ter* et AR du 14.11.2006

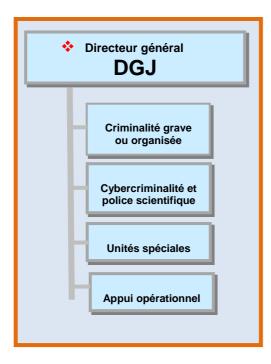
SCHEMA 1 : Structure d'organisation actuelle de la police fédérale

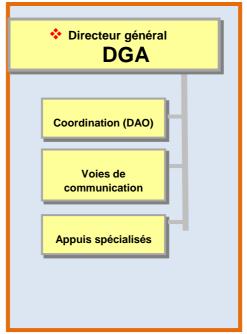


### 6.2. Les six grandes lignes de force afin d'adapter et de dynamiser l'organisation actuelle de la Police fédérale

SCHÉMA 2: NOUVEAU PAYSAGE GÉNÉRAL







- 1. L'organisation future de la Police fédérale sera structurée en 2 directions générales opérationnelles « verticales » (DGA et DGJ).
- 2. Le projet de loi prévoit que la DGS devient une direction générale de la gestion des ressources et de l'information, « transversale » avec 4 départements : Personnel, Logistique, ICT et information en ce compris CGO et Finances (PLIF en abrégé). Cette nouvelle DG assurera les missions PLIF et la gestion de l'information au profit de l'ensemble des directions et des services centraux et déconcentrés de la Police fédérale et de la Police locale avec un cadre organique plus limité et un renforcement de sa sphère de gestion à toutes les directions nationales et déconcentrées.
- 3. En vue d'assurer des prestations de qualité et de proximité au profit des citoyens, de la Police locale et des Autorités locales, la Police fédérale déconcentra une partie de son offre de services. Cette déconcentration repose sur le principe « déconcentrer ce qui peut l'être, centraliser ce qui doit l'être ».
- 4. En raison de la réforme judiciaire et afin d'assurer un service de qualité aux « clients » de la Police fédérale, un agrandissement d'échelle fonctionnelle sera réalisé et les arrondissements de la Police fédérale seront réorganisés sur la base des nouveaux arrondissements judiciaires. Au sein de ces nouveaux arrondissements, seront maintenus un directeur de la police judiciaire fédérale et un directeur coordinateur de police administrative fédérale qui devront renforcer leur collaboration. Des divisions de police judiciaire seront organisées, lorsqu'il existe un besoin opérationnel clairement établi. Par ailleurs, au niveau des nouveaux arrondissements, les directions de la police judiciaire et de la police administrative et leurs services seront à terme concentrées sur un même lieu. Le directeur coordonnateur administratif est chargé, par souci d'optimalisation, de la gestion quotidienne du nouveau service d'information et de communication de l'arrondissement (qui regroupe le carrefour d'information d'arrondissement et le centre d'information et de communication) tant au bénéfice de la police administrative et des zones qu'au bénéfice des services de police judiciaire dépendant du directeur judiciaire qui conserve bien entendu l'autorité fonctionnelle sur la politique d'information en matière de police judiciaire. Le directeur coordonnateur administratif est par conséquent amené à jouer un rôle fédérateur, tant dans le traitement efficient et efficace de l'information que dans la gestion des moyens de communication au bénéfice de la police intégrée.

Le directeur coordonnateur administratif est chargé de la gestion administrative du personnel, de la logistique, de l'ICT et des finances (PLIF) pour ses propres services, mais également désormais pour les directions et services judiciaires déconcentrés au sein de son ressort. Outre l'économie d'échelle générée par l'agrandissement d'échelle des arrondissements judiciaires, le regroupement des fonctionnalités PLIF permettra de rationaliser et d'améliorer les services fournis dans ces domaines au profit des bénéficiaires.

Il est donc spécifiquement prévu que le directeur coordonnateur administratif donne, en effet suite aux demandes d'appui opérationnelles et non opérationnelles que le directeur judiciaire lui adresse. Il est plus particulièrement fait référence aux fonctionnalités suivantes du directeur coordonnateur administratif :

- la gestion administrative du personnel, de la logistique, de l'ICT et des finances (fonctionnalités PLIF)
- la gestion et l'exploitation de l'information policière.

Il est en effet indispensable que le directeur coordonnateur administratif satisfasse aux attentes formulées dans les demandes et veille à fournir un service de qualité. Ce principe est également d'application générale en ce qui concerne les services fournis par le directeur coordonnateur administratif à la police locale.

- 5. Une plus grande centralisation et unification de la politique policière sera organisée pour renforcer l'efficacité de la police et son unicité d'action. Les décisions essentielles de la Police fédérale en matière de stratégie policière, répartition du personnel, choix prioritaires des investissements, arbitrages entre et au sein des directions déconcentrées de la Police fédérale seront désormais centralisées et débattues au sein du « comité de direction » dirigé par la Commissaire générale et composé de cette dernière et des 3 directeurs généraux de la police fédérale (DG de la police judiciaire, DG de la police administrative et DG des ressources et de l'information).
- 6. Le rôle de la Commissaire générale à l'égard des directions générales sera renforcé via la capacité de prendre des directives générales en matière de stratégie opérationnelle et des directives en matière de gestion des ressources et de l'information et le rôle des directeurs généraux des directions générales sera également renforcé l'égard des directeurs d'arrondissements.

#### 6.3. La structure renouvelée du Commissariat général (CG)

#### a) Situation actuelle

Le Commissariat général compte actuellement 27 directions de coordination et d'appui déconcentrées (DCA). Ces directions sont essentiellement compétentes pour l'appui à la Police locale dans le cadre des missions de police administrative et la coordination de ces missions supra locales. Elles sont également compétentes pour la mise en œuvre de la réserve déconcentrée de la Police fédérale, le corps d'intervention (CIK).

Au niveau central, le Commissariat général comprend quatre directions: la collaboration internationale (CGI), l'information opérationnelle (CGO y compris les CIC), les unités spéciales (CGSU) et l'appui à la Police locale (CGL). En matière de politique de gestion, il y a des conseillers à la gestion et un service stratégie et gestion. Le Commissariat général dispose également d'un service porte-parole et d'un service de relations publiques. Enfin, le Commissariat général dispose d'un nombre de services de gestion : le point de contact DirCo (y compris les CIK) et la gestion des ressources humaines, logistique et financière liée à l'ensemble des services et directions précités.

La Commissaire générale est, entre autres, responsable de l'exécution du Plan national de sécurité pour la Police fédérale, du fonctionnement intégré et de l'appui. Elle dirige la Police fédérale sur le plan managérial. Pour ce faire, elle doit pouvoir disposer de façon permanente de l'information de gestion la plus précise et actuelle possible. De plus, la Commissaire générale représente la Police fédérale dans les enceintes internationales et elle est responsable de l'implémentation des directives européennes.

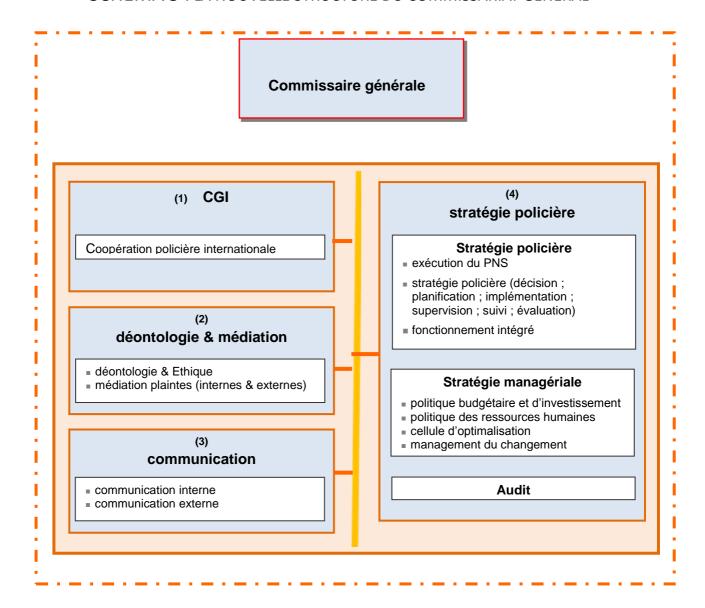
La Commissaire générale est assistée de conseillers à la gestion qui préparent la politique de gestion.

La communication interne est actuellement assurée par DGS/DSI et la communication externe par les services du Commissariat général.

#### b) Propositions de réorganisation du Commissariat général (CG)

Dans ce cadre, toutes les compétences opérationnelles du commissariat général seront transférées (y compris CGO).

SCHEMA 3: LA NOUVELLE STRUCTURE DU COMMISSARIAT GÉNÉRAL



#### Quatre fonctionnalités de services pour la CG :

- La Commissaire générale devrait disposer d'un cabinet pour l'assister dans sa tâche de coordination de l'ensemble de ses services et dans l'exécution de ses missions.
- Le Commissariat général devrait comporter des services correspondant au moins à 4 fonctionnalités structurées comme suit :
  - 1 la « stratégie policière » comprenant:

- un service de « stratégie policière » chargé d'assister la CG pour :
  - l'exécution du PNS;
  - la stratégie policière : planification, implémentation, suivi, supervision et évaluation ;
  - le fonctionnement intégré
- un service de « stratégie managériale » chargé :
  - du management du changement ;
  - de l'optimalisation;
  - de la politique budgétaire et d'investissement ;
  - de la politique des ressources humaines
- un service « audit »
- 2 la « communication » (communication interne et externe)
  - Dans un nouveau service de communication à créer, il n'y aura plus de scission entre la communication interne (assurée actuellement par DGS/DSI) et externe. Tous les besoins en communication seront traités au sein d'un service du Commissariat général, sur la base d'une même vision relative à la communication la Commissaire générale doit pouvoir disposer des leviers nécessaires à la direction managériale de l'organisation. La réorganisation du commissariat général et des fonctionnalités qui sont prévues visent donc à renforcer le rôle stratégique en matière de politique policière mais aussi en matière de management de la police.
- 3 la supervision et les directives en matière d' « information policière opérationnelle et non opérationnelle »
- 4 la « coopération policière internationale » (CGI)
- « L'intégrité » de la mission essentielle de la CG se focalisera sur la direction et la coordination de la Police fédérale, l'exécution du Plan national de sécurité ainsi que l'appui aux zones de la police locale et aux autorités. Cette focalisation s'opérera par le biais des mesures d'optimalisation suivantes :
  - en transférant les entités opérationnelles du commissariat général, vers les directions générales et/ou vers le niveau déconcentré, à savoir :
    - les centrales d'appel d'urgence provinciales (CIC) et l'unité de réserve d'appui CIK vers les arrondissements ;
    - les unités spéciales (CGSU) vers la DGJ
    - CGO vers le directeur général des ressources et de l'information

Dans un même service seront fédérés le service CGO et le service ICT afin de renforcer enfin les synergies entre la stratégie en matière de politique d'information et la gestion des développements et technologies nécessaires à l'implémentation de la stratégie. Par ailleurs la réforme de l'article 44 de la loi sur la fonction de police donnera une nouvelle dynamique à la gestion de l'information.

- en développant sa mission de base au sein du service de « stratégie policière »
- en renforçant certains services existants, à savoir :
  - le service de la coopération policière internationale (CGI)
  - le service (transféré vers la DG de la gestion des ressources et de l'information) de la gestion de l'information (CGO) (information opérationnelle et non opérationnelle)
- en supprimant la direction d'appui à la police locale (CGL), dont la mission est transférée vers l'opérationnel
- en créant un service « intégrité »
- en établissant un grand service communication (communication interne et externe).

#### 6.4. La nouvelle direction générale des ressources et de l'information

### SCHÉMA 4 : DIRECTION GÉNÉRALE « GESTION DES RESSOURCES ET DE L'INFORMATION »

Direction générale « Gestion des ressources et de l'information »						
<u>Département</u> P	<u>Département</u> L	<u>Département</u>	<u>Département</u> <b>F</b>			
personnel & bien-être	logistique & infrastructures marchés publics	ICT Information	finances			

- ☑ La DG « ressources et information » (PLIF) absorbe les fonctionnalités actuelles de la DGS, réparties dans 12 directions distinctes, mais avec un cadre organique plus structuré et restreint.
  - Cette réduction du cadre organique est justifiée en raison, notamment, des économies d'échelles liées à la restructuration, et, surtout, du nécessaire renforcement des services opérationnels.
- Cette nouvelle DG sera dirigée par un directeur général. Ce directeur général sera membre, à part entière, du « Comité de direction » de la Police fédérale. Il travaillera dans le cadre des directives de gestion du commissaire général
- Cette DG comportera 4 directions, chacun dirigé par un chef de département selon des conditions de compétences préalablement déterminées, chargés des fonctionnalités « PLIF » :
  - Personnel » (inclus protection et bien-être au travail) ;
  - 2 « Logistique » (inclus infrastructures et marchés publics);

- 3 Information : « ICT » et CGO (information opérationnelle et non opérationnelle);
- 4 « Finances » (budget ...).
- Ces 4 directions entretiendront un lien fonctionnel performant avec les coordonnateurs des fonctionnalités « PLIF » du niveau déconcentré qui assureront, outre l'exécution de ces fonctionnalités pour compte des directions déconcentrées de la police fédérale, la fonction de « guichet unique » au profit des partenaires locaux.
- Il est évident que la future DG continuera plus que jamais à travailler au bénéfice de la Police locale dans le but de renforcer le bon fonctionnement de la police intégrée.

### 6.5. La structure renouvelée de la direction générale de la police administrative (DGA)

#### a) Situation actuelle de la DGA

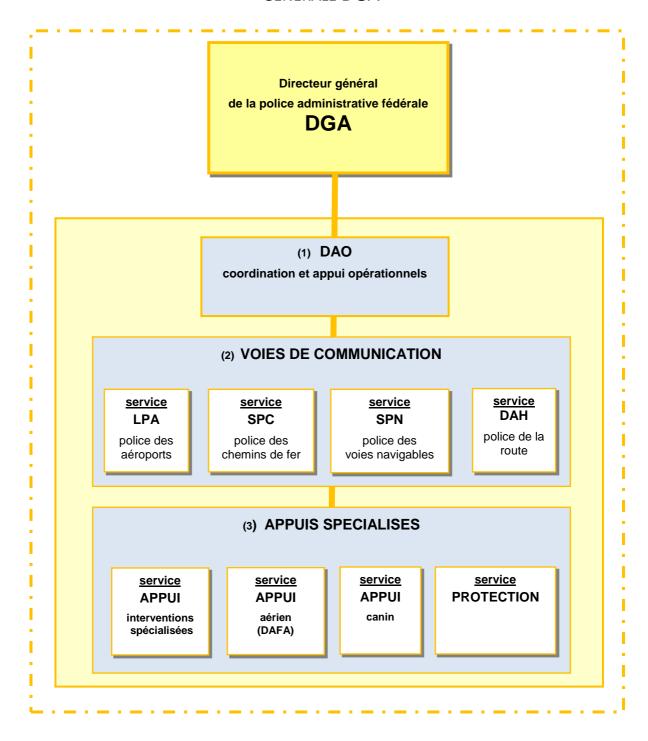
La direction générale de police administrative est actuellement constituée d'entités d'appui et de « première ligne » gérées de façon centralisée qui fonctionnent toutes sous un commandement central.

Les « services d'appui » comportent l'intervention spécialisée, la cavalerie, l'appui canin et l'appui aérien. DAO veille à maintenir, pour tous les processus d'appui, une vue d'ensemble sur les demandes d'appui et leur octroi. DAO entretient, pour ce faire, des relations intenses avec les DirCo. DAO assume également un rôle dans la centralisation et la mise à disposition de l'information de police administrative. En cette qualité, il est responsable de la gestion des membres du personnel des CIA qui assurent la gestion de l'information de police administrative.

Les services de « première ligne » comprennent la police de la route (DAH), la police des chemins de fer (SPC), la police aéronautique (LPA) et la police de la navigation (SPN). La DGA comporte également deux détachements spécifiques assurant la police dans un environnement particulier et disposant d'une direction propre, à savoir les détachements du SHAPE et des Palais Royaux.

#### b) Propositions de réorganisation de la DGA

SCHEMA 5 : LA NOUVELLE STRUCTURE D'ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DGA



La DGA sera composée de 3 directions, au-delà du cabinet affecté au directeur général DGA et comprenant notamment, avec une capacité limitée, le secrétariat, la cellule de stratégie policière et la cellule PLIF.

Les 3 directions de la DGA seront structurées comme suit :

- La direction « coordination et appui opérationnels »
- 2 La direction des « voies de communication » composé des 4 services suivants :
  - DAH : la police de la route (organisée sur une base provinciale) ;
  - LPA : la police aéroportuaire ;
  - SPC : la police des chemins de fer ;
  - SPN: la police des voies navigables
- **3** La direction « appuis spécialisés » comprenant les 4 services suivants :
  - service « appui en interventions spécialisées » ;
  - service « appui aérien » (hélicoptères) ;
  - service « appui canin » ;
  - service « protection » reprenant notamment le service de la sûreté de l'Etat 'close protection' (Shape avec réduction de cadre, Palais Royal avec réduction de cadre, etc.).

La Direction générale DGA gère et dirige de manière opérationnelle elle-même l'ensemble de ses services.

Tout en veillant au renforcement de la capacité opérationnelle de police administrative au niveau déconcentré, la réorganisation de l'organigramme de la DGA et des fonctionnalités qui y sont prévues sera opérée selon un modèle de centralisation assortie d'un « droit de tirage ». La direction générale DGA continuera à centraliser le commandement à l'égard des services de « 1<sup>ère</sup> ligne » (DAH, LPA, SPC et SPN) et renforcera sa fonction de coordination pour les missions déconcentrées, en particulier celles des CIK.

Les directions d'arrondissement de la police administrative fédérale bénéficieront d'une « capacité réservée » (droit de tirage) à puiser dans les services de « 1ère ligne ». Ce droit de tirage est destiné à fournir un appui aux zones de la police locale et de lutter contre les phénomènes prioritaires locaux de sécurité.

Ces directions d'arrondissement obtiendront la mise à disposition des Corps d'intervention (CIK). Grâce aux mesures d'optimalisation, ces CIK seront renforcés Toutefois, un « droit de tirage » (à déterminer) sera également instauré en faveur du niveau central afin de pouvoir faire face aux événements nationaux ou d'ampleur.

### 6.6. La structure renouvelée de la direction générale de la Police judiciaire (DGJ)

#### a) Situation actuelle de la DGJ

La direction générale de la Police judiciaire se compose aujourd'hui de 27 directions déconcentrées, six directions centrales et un service spécifique (DJMM).

Au niveau central, la DGJ comporte actuellement les 6 directions suivantes :

- la direction de la lutte contre la criminalité contre les personnes (DJP),
- la direction de la lutte contre la criminalité contre les biens (DJB),
- la direction de la lutte contre la criminalité économique et financière (DJF),
- la direction des opérations de police judiciaire (DJO),
- la direction de la lutte contre la criminalité organisée (DJC),
- la direction de la police technique et scientifique (DJT).

Ces directions sont composées de divers services.

Les services centraux assistent le parquet fédéral dans la coordination des directions déconcentrées dans des dossiers concrets, fournissent de l'expertise et de l'appui et sont actifs dans les innovations et le contrôle de qualité.

Chaque direction est encore subdivisée sur la base des phénomènes spécifiques. Il n'y a que la DJF qui mène des enquêtes judiciaires effectives en matière de corruption, de criminalité économique et financière grave ou organisée, de cybercriminalité.

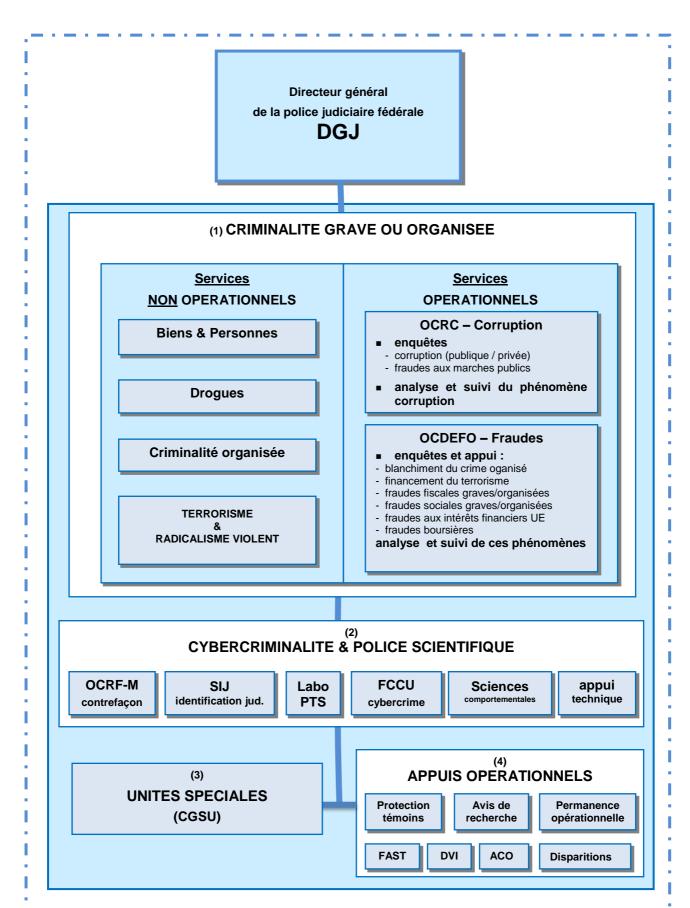
Le service chargé des missions judiciaires spécialisées en milieu militaire (DJMM) se charge des missions d'enquête spécialisées au sein des unités de l'armée.

Les directions déconcentrées exécutent les missions spécialisées de police judiciaire requises par les autorités judiciaires (parquet et juges d'instruction). Elles fournissent, de plus, un appui spécialisé aux zones de police locale dans les domaines de la criminalité ICT, de la police technique et scientifique, de la gestion des informateurs, de l'analyse criminelle opérationnelle et des méthodes et techniques spéciales de recherche.

L'« Hycap-Jud» est une capacité traduite en hommes-heures d'enquête. Cette capacité est puisée dans les directions judiciaires déconcentrées (PJF) au profit du parquet fédéral. La norme de l'« Hycap-Jud » est fixée dans la Col 5/2002 qui prévoit 15% de la capacité des grandes PJF, 10% des moyennes PJF et 5% des petites PJF.

#### b) Propositions de réorganisation de la DGJ

## SCHEMA 6 : LA NOUVELLE STRUCTURE D'ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DGJ



La réorganisation de l'organigramme de la DGJ doit également s'accompagner, de la part des services centraux, d'un renforcement de la qualification, de la spécialisation et du soutien aux arrondissements.

En ce qui concerne les phénomènes éco-fin-fisc et de cybercriminalité, l'objectif de la réorganisation est de les renforcer en effectifs et technologie mais également de renforcer les capacités de recherche au niveau des 5 ressorts des Cours d'Appel via, notamment, la constitution d'équipes multidisciplinaires (matem) et de recibler et de mieux spécialiser le rôle de l'OCDEFO et du FCCU de la manière suivante :

- un rôle essentiel non opérationnel de formation et de conceptualisation qui inclus le fonctionnement par programme et l'analyse stratégique;
- un rôle de point de contact national pour l'extérieur ;
- un rôle opérationnel selon les modalités suivantes :
  - le renforcement de l'appui spécialisé aux enquêtes des arrondissements et ce, à la demande des autorités judiciaires compétentes (appui, conseils, rôle de coordination, participation active aux enquêtes, selon les cas);
  - un rôle spécifique d'enquête spécialisée, à la demande du Procureur fédéral ou d'une autre autorité judiciaire soit dans des matières très spécifiques et spécialisées selon une liste établie par le ministre de la Justice sur avis du collège des Procureurs généraux (notamment pour l'OCDEFO les délits boursiers, la fraude aux intérêts financiers de l'UE ou pour le FCCU la protection des infrastructures critiques belges);
  - un rôle spécifique en cas d'impératifs ou d'exigences internationales ou européennes (UE, OCDE, GAFI, GRECO, etc...) ou d'impératifs nationaux (participation à la CTIF, ISI, OCSC, SIRS, cellule de soutien fraude fiscale et sociale, etc...);
  - un rôle de soutien, en cas d'insuffisance ponctuelle ou non, au niveau des arrondissements à la demande d'une autorité judiciaire compétente.

En ce qui concerne l'OCRC, le FAST et l'OCRF, leur rôle demeure inchangé.

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Comité P, il est nécessaire de prévoir une réglementation précise sur l'organisation et le fonctionnement des services centraux de la DGJ. Des règles précises doivent également exister à l'égard des responsables de ces services centraux (lettre de mission, description de fonction, profil requis, ...).

En outre, une réelle photographie de la répartition des capacités par matière et territoire doit être faite et, sur cette base, il sera nécessaire de repenser à la fois une nouvelle répartition selon des critères relatifs aux évolutions des phénomènes criminels et à l'évolution de la population des arrondissements. Par ailleurs, pour ces services centraux, il est indiqué de mieux préciser et évaluer leurs missions et objectifs stratégiques, le niveau d'expertise attendu ainsi que la plus-value escomptée.

Au-delà de l'optimalisation proprement dite, pour la DGJ l'objectif de la réorganisation doit donc avant tout répondre aux enjeux et exigences suivants :

- le renforcement de son expertise et de ses qualifications ;
- le renforcement de l'appui spécialisé au profit des arrondissements ;
- l'excellence dans la fonction de police;

- l'adaptation permanente et adéquate face à l'évolution de la criminalité et à l'émergence de nouveaux phénomènes ;
- la prise en compte de l'évolution des technologies, etc...

Avec ses départements centraux, la direction générale DGJ doit devenir un prestataire de services spécialisés, apportant une plus-value effective au profit des directions déconcentrées et des zones de la police locale.

La DGJ sera composée de différentes directions évolutives et adaptables selon les priorités du PNS et les évolutions de la criminalité, au-delà du cabinet affecté au directeur général DGJ et comprenant notamment, avec une capacité limitée, le secrétariat, la cellule de stratégie policière et une cellule PLIF.

#### Les propositions sont les suivantes :

- Une direction « criminalité grave et organisée » (« serious crimes ») composé des 2 services :
  - les services non opérationnels qui assumeront, entre autres, des tâches consacrées à l'analyse, au suivi et à l'élaboration des programmes relatifs aux phénomènes suivants :
    - la criminalité contre les biens (DJB) et contre les personnes (DJP) ;
    - la criminalité organisée (DJC);
    - les drogues ;
    - le terrorisme, l'extrémisme et le radicalisme violents.
  - les services opérationnels spécialisés qui dans leur sphère d'activités, outre les tâches précitées, disposeront d'une capacité d'enquête :
    - l'OCRC (Office central de répression de la corruption) chargé de la corruption et des fraudes aux marchés publics;
    - l'OCDEFO (Office central de lutte contre la délinquance éco-fin-fisc organisée) chargé principalement de la fraude fiscale et sociale grave ou organisée, du blanchiment, des délits boursiers, des fraudes au préjudice des intérêts financiers de l'Union européenne. L'existence de ces deux services opérationnels s'imposent au niveau central en raison pour l'OCRC d'un besoin de distance propice à l'indépendance des enquêtes et, pour l'OCDEFO, d'un besoin d'un service dont la spécialisation doit être renforcée pour mener certaines enquêtes nécessitant une expertise pointue ou pour soutenir les enquêtes menées dans les arrondissements.
- **2** une direction « cybercriminalité et police scientifique » (*forensic*) comprenant notamment :
  - l'OCRF-M (contrefaçons de billets de banque et la falsification de documents)
  - la Service de l'Identification Judiciaire (SIJ)
  - le Service « appui technique »
  - le Laboratoire central de police technique et scientifique
  - le Federal Computer Crime Unit (FCCU) avec une capacité d'enquête spécialisée largement renforcée
  - le Service des sciences comportementales (y compris la polygraphie)

- 3 la direction des unités spéciales (CGSU)
- 4 la direction « appuis opérationnels »
  - le service d'appui opérationnel comprenant :
    - la cellule d'analyse criminelle opérationnelle (ACO)
    - le Fast Active Serch Team renforcé (FAST) afin de répondre aux nouvelles exigences de la circulaire commune COL 11/2013 du 7 juin 2013 du Ministre de la Justice, du Ministre de l'Intérieur et du Collège des Procureurs généraux relative à l'exécution des peines et mesures relatives, notamment, à la procédure de recherche des personnes condamnées en fuite ou évadées
    - la cellule « protection des témoins »
    - la cellule « avis de recherche »
    - la celle d'identification des victimes (DVI)
    - la cellule des personnes disparues
  - le service « permanence opérationnelle »
  - le service chargé de la gestion nationale des techniques spéciales (NBTS) et des indicateurs (GNI)
- La direction s'investira dans le « management de la recherche » au niveau déconcentré et central qui sera évalué périodiquement afin d'en mesurer la plus-value opérationnelle.
- Le management de la recherche est une source d'optimalisation des moyens et des personnes à moyen terme. Il présuppose :
  - L'élaboration d'un monitoring de la capacité de recherche et d'enquête au niveau national et des arrondissements. Si cela est souhaité dans le cadre du fonctionnement intégré, une liaison peut être établie par rapport au suivi de la capacité de recherche au niveau local.
  - La précision avec les autorités judiciaires au niveau des arrondissements et le cas échéant au niveau national entre priorités et efficacité. En cas de problèmes, les instances de concertation existantes et la nouvelle instance de concertation nationale seront sollicitées.
  - Conformément au positionnement de la DGJ, la capacité de recherche demande à être revue complètement sur la base :
    - d'une évaluation de la répartition actuelle selon des critères pertinents ;
    - de nouveaux indicateurs;
    - d'un « management de la recherche » généralisé, géré en partenariat avec les autorités judiciaires requérantes ;
    - d'une révision du modèle de fonctionnement de la DGJ;
    - des priorités fixées par la magistrature à la lumière de la réforme judiciaire.
  - Les missions accomplies par les services centraux doivent l'être en fonction des besoins réels du niveau déconcentré, représenter une plus-value visible et effective à cet égard et être complémentaires par rapport à ce niveau déconcentré.

- Les actuelles fonctionnalités de coordination, d'appui et d'expertise, de conception et de contrôle du niveau central peuvent dès lors être maintenues mais doivent être évaluées et redéfinies d'une façon approfondie en fonction de ce qui précède et des recommandations formulées par le Comité P. Toute capacité libérée (opérationnelle et Calog) sera affectée aux services nationaux mais aussi aux arrondissements afin de renforcer les missions dévolues aux directions d'arrondissement.
- Le département « criminalité grave et organisée » a une mission primordiale dans la lutte contre les phénomènes prioritaires. Il est souhaitable d'accorder au directeur général DGJ, dans un cadre précis à déterminer, la marge de manœuvre nécessaire à la mise en œuvre dans une seule entité des fonctionnalités et de l'organisation en la matière et de pouvoir ainsi les ajuster en fonction des phénomènes retenus comme prioritaires dans la loi, le Plan national de sécurité ou les directives de politique criminelle du ministre de la Justice et/ou du Collège des procureurs généraux. On vise ainsi à augmenter la souplesse au sein de l'organisation de la police judiciaire fédérale. Certains phénomènes seront d'autre part toujours repris, sous une forme ou une autre, dans un spectre de criminalité qui nécessite une approche intégrale et intégrée, notamment la criminalité organisée, la criminalité et les nuisances liées aux drogues, et la traite des êtres humains.
- Pour la même raison, il s'impose d'accorder au directeur général DGJ suffisamment de liberté d'action pour pouvoir et, en cas de nécessité, après avis du comité de direction et du ministre de l'Intérieur, rassembler temporairement au niveau central, la capacité nécessaire afin d'assumer à l'égard d'un phénomène criminel donné, les missions de coordination, d'appui, de conception et de La direction s'investira dans le « management de recherche » au niveau déconcentré

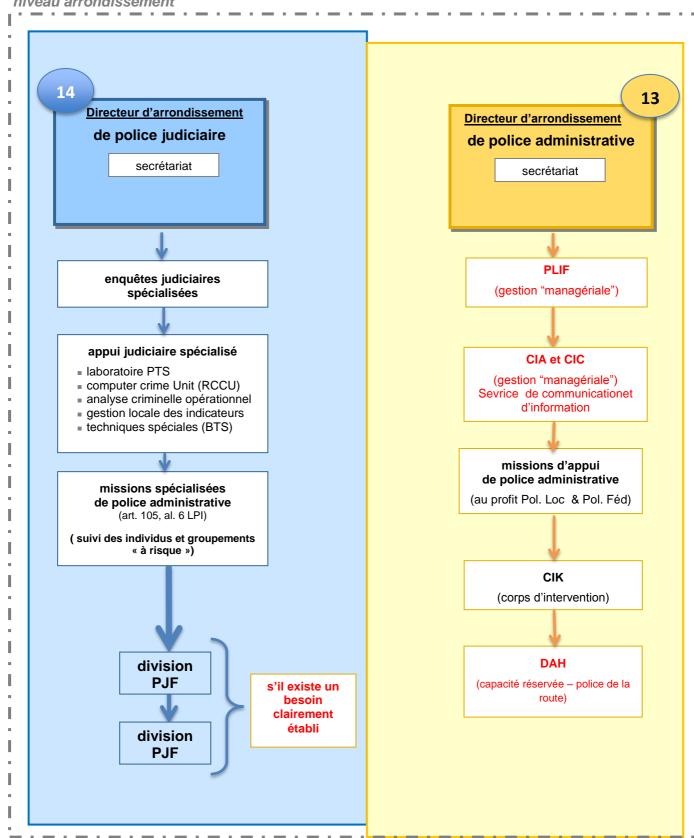
#### 6.7. Les directions déconcentrées de la Police fédérale

#### a) Situation actuelle des directions déconcentrées de la Police fédérale

Depuis la réforme intervenue en 2001, la structure organisationnelle déconcentrée de la Police fédérale comporte 27 directions de coordination et d'appui administratif (DirCo) et 27 directions judiciaires (DirJud). Pour sa part, le DirJud assume les missions spécialisées d'enquête et d'appui en matière de police judiciaire (article 105 LPI). De son côté, le DirCo exerce des compétences de coordination et d'appui en matière de police administrative (articles 103 et 104 LPI). En vertu de l'article 105 bis de la LPI consacré au CIA, le DirJud est responsable de la gestion fonctionnelle de l'information de police judiciaire et le DirCo de l'information de police administrative. Ces deux directeurs participent également aux enceintes de concertation (conseils zonaux de sécurité, concertation de recherche de l'arrondissement dirigée par le Procureur du Roi et la concertation provinciale co-présidée par le Gouverneur de province et le Procureur général territorialement compétent).

#### SCHEMA 7: MAINTIEN D'UN DIRJUD ET D'UN DIRCO

niveau arrondissement



Un des objectifs de l'optimalisation est d'amplifier la déconcentration du fonctionnement de la Police fédérale et de renforcer la prestation de services à partir des futures directions d'arrondissement tant au service des zones qu'au service des autorités judiciaires. Dans ce contexte, le renforcement et la rationalisation du niveau arrondissemental procureront également des économies d'échelle importantes dans le cadre du maintien de la prestation de services proches des partenaires et de la population (suppression d'un grand nombre de services essentiellement de gestion situés dans les arrondissements actuels, regroupement des CIA, de la gestion non opérationnelle, des fonctionnalités liées à l'analyse et à la stratégie policière locale,...).

L'octroi d'une capacité d'autonomie de gestion et d'organisation selon les spécificités de l'arrondissement sera prévu.

La nouvelle relation entre les gouverneurs et les responsables des arrondissements à taille provinciale devra être reprécisée et renforcée.

Par ailleurs, il conviendra de repréciser la composition ainsi que les missions du Conseil provincial de sécurité à renforcer.

La réorganisation des directions déconcentrées de la police fédérale s'opérera de la manière suivante :

La réorganisation des arrondissements s'inspirera de la compétence territoriale des futurs arrondissements issus de la réforme judiciaire. Dès lors, il y aura notamment un directeur de police judiciaire fédérale spécifique pour Hal-Vilvorde, Charleroi et Eupen. Par ailleurs, des divisions de police judiciaire seront organisées dans ces arrondissements lorsqu'il existe un besoin opérationnel clairement établi. Dans ce cas, la ou les divisions judiciaires seront soumises à l'autorité du directeur judiciaire territorialement compétent.

Au sein des futurs arrondissements, seront maintenus un directeur de police judiciaire et un directeur coordinateur de police administrative dont la collaboration sera renforcée.

Au niveau des arrondissements, par souci de cohésion et d'efficacité les directeurs de la police judiciaire et de la police administrative et leurs services devraient à terme se trouver sur un même lieu avec un même service PLIF et un même CIA.

Le directeur administratif assurera désormais la gestion « managériale » du PLIF au bénéfice du directeur de la police judiciaire et des zones de la police locale. Des garanties légales précises sont prévues en ce qui concerne la capacité de décision du directeur judiciaire en matière de gestion du personnel de police judiciaire afin de garantir le respect des décisions judiciaires. Le commissaire général sera également compétent pour trancher les problèmes d'arbitrage ou de conflits.

En ce qui concerne le CIA, des garanties légales seront également prévues en vue de consacrer l'autorité fonctionnelle au directeur de police judiciaire en ce qui concerne l'information judiciaire. La responsabilité qu'implique l'exercice de l'autorité fonctionnelle en matière d'information judiciaire requiert que le directeur judiciaire détermine, dans le cadre réglementaire existant (par exemple MFO-3), les modalités de recueil, de traitement, d'analyse et d'exploitation de l'information judiciaire par le service d'information et de communication de l'arrondissement. Le directeur coordonnateur administratif, quant à lui est responsable de la gestion quotidienne du service d'information et de communication de l'arrondissement.

#### c) Missions de police judiciaire

La direction judiciaire déconcentrée sera divisée, s'il existe un besoin opérationnel clairement établi, en une ou plusieurs divisions de police judiciaire. Les relations entre, d'une part, les autorités judiciaires de l'arrondissement et, d'autre part, les directeurs d'arrondissement de la police judiciaire fédérale devront être clarifiées après consultation entre autorités. A cette fin, la directive des Ministres de l'Intérieur et de la Justice du 29 décembre 2000, relative à l'organisation et au fonctionnement des directions déconcentrées de la Police fédérale, devra être actualisée.

Dans le cadre de la politique criminelle, le procureur du Roi et le directeur judiciaire d'arrondissement veilleront, ensemble, à une traduction efficace de cette politique au sein de la direction d'arrondissement et des divisions judiciaires et à une utilisation adéquate des moyens disponibles en police judiciaire pour organiser et réaliser adéquatement cette politique via désormais des protocoles d'accord précis.

Pour le surplus, les autres relations entre le directeur judiciaire d'arrondissement et les autorités judiciaires resteront inchangées, notamment en ce qui concerne la détermination des matières qui feront prioritairement l'objet de la recherche au sein de l'arrondissement (cf. l'article 28 ter §1, 2ème du Code de procédure pénale), mais selon une nouvelle répartition des responsabilités et de l'autorité.

Chaque nouvelle direction judiciaire d'arrondissement disposera d'une capacité de recherche importante résultant de la fusion des différentes PJF de l'arrondissement. La capacité de recherche sera, de plus, encore renforcée par la déconcentration de la capacité opérationnelle complémentaire issue de l'exercice d'optimalisation des services centraux de DGJ. La capacité de recherche qui se trouve à la disposition des autorités judiciaires au sein de la direction d'arrondissement doit continuer à être garantie en conformité avec l'article 106 de la LPI.

La direction judiciaire d'arrondissement assurera la supervision de toutes les missions relatives à la recherche, l'enquête opérationnelle et l'appui spécialisé en police judiciaire.

Si certaines directions judiciaires déconcentrées ont développé une expertise spécifique, il doit être possible, sur décision du directeur général DGJ, que ladite fonctionnalité puisse être organisée, à partir de cette direction d'arrondissement judiciaire, au profit de l'ensemble de la police judiciaire fédérale (principe du « pôle de compétences »). L'appui latéral entre les arrondissements doit être encouragé. Au départ des principes de la COL 2/2002, la synergie avec les services de recherches locaux doit, de plus, être développée d'une façon plus performante par le directeur judiciaire d'arrondissement en vue de la lutte contre la criminalité de la zone 'grise'. Dans l'ensemble, des directives claires et transparentes seront nécessaires pour la mise en œuvre et le suivi de l'appui spécialisé.

Les missions en matière de terrorisme, exécutées sur réquisition du procureur fédéral, sont confiées aux 5 directions judiciaires déconcentrées d'Anvers, de Bruxelles, de Charleroi/Mons, de Flandre orientale et de Liège. La direction de Bruxelles assure dans les faits une très grande proportion des enquêtes. Les modalités précises de coordination entre les directions et avec le procureur fédéral, les modalités en matière de de direction et d'engagement d'effectifs pourront être fixées par un Arrêté Royal délibéré en Conseil des ministres en vue d'améliorer l'efficacité et la coordination et clarifier la répartition des rôles.

Dans le cadre du renforcement de la lutte contre la criminalité économique et financière

organisée, la fraude fiscale et la criminalité en matière d'ICT au niveau déconcentré, des unités doivent être créées au sein des directions judiciaires déconcentrées d'Anvers, de Bruxelles, de Charleroi/Mons, de Flandre orientale et de Liège, chargées des enquêtes spécialisées. Elles seront en particulier chargées de participer aux équipes mixtes d'enquête multidisciplinaire. Un arrêté royal délibéré en Conseil des ministres peut fixer les modalités de coordination, de direction et d'engagement d'effectifs.

À cet égard, le rôle des services judiciaires centraux (OCDEFO) en vue de la lutte contre la délinquance économique et financière organisée et de la criminalité en matière d'ICT (FCCU) est recentré et spécialisé.

La fusion des PJF actuelles et la déconcentration plus poussée des enquêtes auront des conséquences pour la relation des directeurs judiciaires d'arrondissement avec le parquet fédéral. D'une part, le nombre d'interlocuteurs du procureur fédéral diminue. D'autre part, la nouvelle organisation doit permettre une simplification et une amélioration du système de l'HYCAP judiciaire.

Cette nouvelle construction doit également répondre à la critique régulièrement émise qu'il n'y a pas suffisamment de collaboration avec les services de « première ligne » de la DGA pour s'attaquer aux phénomènes prioritaires. Le directeur judiciaire d'arrondissement pourra mieux coordonner ses actions avec le directeur de la police administrative qui, dorénavant, pourra mobiliser davantage de capacité opérationnelle (renforcement du CIK, gestion des chiens de drogues actifs, capacité réservée DAH, ...). - Toutefois, cette mobilisation ne pourra se faire que dans le cadre de la spécificité, l'expertise et les connaissances de ces services de « première ligne ».

Le directeur d'arrondissement de police judiciaire pourra davantage s'attaquer à la problématique de la sécurité de façon intégrée et intégrale. Pour les matières spécifiques de police judiciaire, il pourra compter sur une direction forte, avec une capacité de recherche renforcée, une mise en œuvre directe du CIA De plus, grâce aux nouvelles attributions du directeur d'arrondissement de police administrative, il pourra compter sur une mobilisation plus aisée du CIK et de certains services de « première ligne » de la DGA.

#### d) Missions de police administrative

Les processus d'appui sont déconcentrés de façon maximale pour être plus que jamais mis au service des zones, via désormais des protocoles d'accord avec les zones qui préciseront les modes d'appui et d'engagements précis, placés sous la coordination des directeurs d'arrondissement de police administrative. Ces derniers obtiennent la mise à disposition du CIK (corps d'intervention) qui sera renforcé et élargi (de 418 à 625 membres). Le renfort se traduira par l'intégration d'une capacité spécifique et opérationnellement nécessaire à l'engagement professionnel d'unités constituées.

De cette façon, la Police fédérale répond aux objectifs fixés en ce qui concerne la mise en place d'une capacité fédérale spécifique, entraînée et capable d'intervenir de manière constituée pour des missions réactives et/ou avec des moyens spéciaux. A ce jour, la réserve compte, conformément à la GPI.44ter et donc théoriquement, 500 membres (450 CIK et 50 FERES). Actuellement, 47 d'entre eux sont cependant répartis dans les zones de Police locale. De plus, en juin 2012, le FERES a pu bénéficier d'un recrutement exceptionnel de 50 membres et dernièrement de l'ajout de 14 personnes en provenance de la défense.

Le CIK est renforcé de collaborateurs titulaires de brevets spécialisés qui peuvent fournir les teams spécialisés suivants : équipes de preuves, d'équipes d'arrestation, d'équipes lacrymogènes, d'équipes vidéo et de cellules de commandement (un total de 35 FTE) ainsi qu'un nombre d'obstacles de police

Les CIC (Centres d'information et de communication) se retrouvent sous l'autorité du directeur coordinateur d'arrondissement de police administrative mais gardent leur lien fonctionnel avec CGO. Cela signifie **le transfert de 690 personnes** vers les directions d'arrondissement de police administrative.

En dehors d'une meilleure saisie de l'information, le regroupement des CIA selon la nouvelle configuration arrondissementale doit pouvoir libérer de la capacité destinée, d'une part, au renforcement des effectifs opérationnels et, d'autre part, pour une analyse plus approfondie de l'information. Cela vaut tant pour l'information de police judiciaire que pour celle de police administrative spécialisée.

#### e) Gestion administrative et appui administratif/non opérationnel (PLIF)

L'accueil, le travail de secrétariat, la gestion logistique, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'ICT et la gestion financière seront réalisés, partant du principe d'un seul pool de collaborateurs qui assure, en la matière, un appui pour les deux directeurs d'arrondissement, sous l'autorité conjointe de ceux-ci.

La fonction PLIF au niveau de l'arrondissement reprendra celle assumée par les arrondissements actuels et devra par ailleurs être réduite en raison du rôle administratif principal renforcé que devra jouer le PLIF national. Le directeur coordinateur de police administrative assurera la gestion « managériale » du PLIF au sein de l'arrondissement. Dans ce cadre, des garanties légales seront prévues en ce qui concerne la capacité de décision du directeur de police judiciaire en matière de gestion du personnel de police judiciaire afin de permettre le respect des décisions judiciaires.

Pour l'appui non opérationnel à la police intégrée, une fonction guichet sera créée au sein de chaque arrondissement. Cela signifie que les collaborateurs qui fournissent un appui administratif ou non opérationnel feront fonction de gestionnaires de clients, tant pour la Police fédérale que pour la police locale. Cela vaut en particulier pour l'appui au niveau de la gestion du personnel, de la logistique et de l'ICT. Les gestionnaires des polices locales veilleront à ce que le service rendu en matière de mobilité, de recrutement, de formation, d'achats de matériel, de commande d'équipements de base, de service médical, d'appui juridique, etc., soit efficace et souple. Une partie de cet appui sera également offerte de façon déconcentrée. Pour les demandes d'appui relatives à des prestations qui relèvent du niveau central, les gestionnaires veilleront à ce que ces demandes d'appui et les réponses au et depuis le niveau central, de même que les correspondances émanant et s'adressant aux services et partenaires, se déroulent de façon efficace et harmonieuse.

Autrement dit, les gestionnaires PLIF déconcentrés seront responsables de l'appui non opérationnel au profit de la Police locale sous la direction quotidienne du directeur coordinateur d'arrondissement de police administrative. Ils conserveront un lien fonctionnel performant avec le directeur général PLIF et les gestionnaires centraux des domaines d'activités concernés.

#### f) Avantages pour la Police locale de la nouvelle organisation déconcentrée et renforcée

Le renforcement de l'organisation déconcentrée de la Police fédérale administrative garantira, entre autres, aux zones de Police locale :

- plus de collaboration mutuelle et un appui spécialisé plus ciblé (cf. infra);
- une réserve d'intervention renforcée et élargie qui se traduit par l'intégration d'une capacité spécifique et opérationnellement nécessaire à la mise en œuvre professionnelle d'unités constituées;
- la réponse ponctuelle qui peut être donnée à l'appui des zones disposant d'une très petite capacité de recherche;
- l'approche effective de la criminalité de la 'zone grise' à laquelle actuellement il n'est pas réservé suffisamment d'attention, ni par les PJF, ni par la recherche locale;
- en matière de gestion de l'information, un CIA renforcé qui assure une analyse plus approfondie et l'enrichissement de toute l'information disponible (par exemple le suivi des groupes de pression d'importance supra locale au profit des zones de police locale);
- une possibilité simplifiée de faire valoir leurs problématiques de sécurité spécifiques auxquelles ils sont confrontés, par l'intermédiaire du directeur d'arrondissement compétent, dans la phase de projet du Plan national de sécurité;
- une offre élargie en matière d'appui judiciaire spécialisé aux zones de police, e.a. dans les domaines de la criminalité informatique, de la police technique et scientifique, de la gestion des informateurs, de l'analyse criminelle et des méthodes spéciales de recherche;
- le fait de pouvoir compter plus aisément, grâce aux nouvelles attributions du directeur coordinateur d'arrondissement de police administrative, sur une capacité des services de « première ligne » de la DGA (par exemple, la police de la route ) en appui des zones mais aussi dans l'approche opérationnelle des phénomènes prioritaires de l'arrondissement;
- un point de contact PLIF privilégié pour toutes les questions et une offre de service souhaité;
- Une réelle et importante procédure d'optimalisation du personnel et de coût de fonctionnement par le regroupement de tous les PLIF en un seul au niveau de l'arrondissement et d'un grand nombre de secrétariat et fonctions de gestion. Par ailleurs, le PLIF d'arrondissement aura une mission plus réduite en raison du renforcement des performances et des missions du PLIF central. La majeure partie des gains de capacité se fera à cette occasion.

#### g) Avantages pour la police fédérale de la nouvelle organisation

- Réduction du nombre de mandats (25 au lieu de 54 actuellement).
- Maintien des équilibres politiques qui ont conduit aux « Accords Octopus ».
- Respect de l'accord de gouvernement qui ne mentionne pas cette réforme.
- La structure « bicéphale » au niveau de l'arrondissement est conforme à celle du niveau central (1 directeur général DGJ et un directeur général DGA) ce qui assure une cohérence fonctionnelle.

- L'intégration complète de la gestion renforcée via le PLIF commun et le CIA augmente l'efficacité du fonctionnement et permettra des économies d'échelles. -
- Les mécanismes de renforcement des liens et de concertation avec les autorités judiciaires (cf. point 6.8. b) et objectif 7 point 3) seront plus aisés avec un directeur de police judiciaire qui maîtrise et se consacre pleinement à cette seule matière d'autant plus importante que la taille des arrondissements augmente.
- Sur un plan opérationnel, la fonction de directeur de la police administrative est beaucoup plus consistante qu'aujourd'hui grâce à l'ensemble des attributions qui lui sont octroyées et à l'augmentation de la taille de l'arrondissement.
- Une procédure d'arbitrage est créée en cas de contentieux éventuel entre les deux directeurs via le comité de direction national.
- Le profil de « spécialisation » est préservé, tant en matière de police judiciaire qu'en matière de police administrative, ce qui favorise une approche pointue de la stratégie policière à mettre en œuvre.
- Les mandats sont limités : La Police fédérale compte actuellement 84 mandataires. Dans la Police fédérale réformée, ce nombre est réduit à 31.

Tous les autres départements de la Police fédérale seront dirigés par des responsables qui ne sont pas mandataires mais qui perçoivent une « allocation de fonction ».

- 1 commissaire général
- 3 directeurs généraux (DGJ, DGA et le « ressources et information »)
- 13 directeurs d'arrondissement de police administrative (DirCo's inclus Hal Vilvorde)
- 14 directeurs d'arrondissement de police judiciaire (DirJud's inclus Charleroi-Hal Vilvorde)
- plus aucun mandat de directeur au niveau central (26 actuellement)

Dans ce cas, le nombre de mandataires de la Police fédérale passe de 84 à 31 (soit - 63%).

Si l'on compare le nombre de mandataires par rapport aux policiers prévus par le cadre organique TO.2ter (Police fédérale) ou par la « norme minimale » (police locale), on obtient les ratios suivants :

- police locale: 1 mandataire / 141 policiers (195 mandataires / 27.474 policiers);
- Police fédérale : 1 mandataire / 309 policiers (31 mandataires / 8.971 policiers)

# 6.8. Le renforcement des liens et l'arbitrage entre la Police fédérale et à la fois les autorités administratives et les autorités judiciaires dans le cadre des missions spécialisées de police judiciaire

Un des objectifs de la réforme est de renforcer les liens à la fois entre le niveau fédéral et le niveau local mais aussi entre la Police fédérale et les autorités tant administratives que judiciaires.

#### a) Les mécanismes de liaison renforcée avec les autorités administratives

La réforme repose sur l'intensification des liens avec les autorités administratives à officialiser :

- Officialisation du comité de coordination de la police intégrée (cf. supra) ;
- Rencontres entre le Conseil des bourgmestres et le comité de coordination de la police intégrée ainsi qu'entre les bourgmestres de l'arrondissement et les directeurs ;
- Redéfinition des liens avec le gouverneur et renforcement des contacts.
- Protocoles d'accord des directeurs d'arrondissement avec les zones en matière de police administrative.

Il s'agit d'éléments essentiels pour permettre notamment une politique de soutien renforcé aux zones correspondant aux besoins et impliquant les autorités politiques.

#### b) Les mécanismes de liaison en matière de police judiciaire

L'optimalisation de la Police fédérale vise à améliorer l'opérationnalité et l'efficience de ses services mais aussi à améliorer la qualité de ses prestations au profit des autorités judiciaires requérantes et parfaire leur adéquation avec les politiques criminelles conduites tant au niveau fédéral qu'au niveau local.

Afin de parvenir à cet objectif, il convient de resserrer les liens entre les services de police et les autorités judiciaires, au niveau fédéral et local, au travers de différents mécanismes permettant d'optimaliser les dimensions stratégiques, de politique criminelle et opérationnelle.

A la demande des zones de police des protocoles sont possibles entre les directeurs judiciaires d'arrondissement et les responsables des zones.

# Objectif 7: Répartir adéquatement les fonctions et compétences des mandataires de la Police fédérale et promouvoir un système d'évaluation fondé sur les résultats

#### 7.1. La Commissaire générale de la Police fédérale

La Commissaire générale est la responsable ultime qui dirige la Police fédérale (art. 99 LPI), mais fonctionne sous l'autorité des autorités politiques compétentes et, en interne, dans le cadre d'un modèle de concertation. Pour les matières qui concernent la Police fédérale, la commissaire générale préside le « comité de direction ».

#### 7.2. La Commissaire générale, les directeurs généraux et le « comité de direction »

Pour la direction de la Police fédérale, la Commissaire générale est assistée de ses trois directeurs généraux qui relèvent de son autorité. Ensemble, ils siègent au « comité de direction » de la Police fédérale.

Le « comité de direction » voit ses compétences renforcées. Il est responsable de l'exécution, du suivi, et de l'évaluation du Plan national de sécurité. Cela signifie, par exemple, que le « comité de direction » prépare le Plan national de sécurité et propose un projet de ce Plan aux autorités et à la police locale.

Le « comité de direction » établit sur proposition de la commissaire générale les grandes lignes de la stratégie policière, de la stratégie du management ainsi que les priorités, de la politique de personnel et d'investissement. Ils établissent la politique des ressources humaines et des investissements selon un plan pluriannuel clair et précis.

Les services PLIF (Personnel, Logistique, ICT, Finances), du niveau national et du niveau déconcentré, exécutent cette stratégie.

Le « comité de direction » reçoit également des compétences nouvelles à l'égard des directeurs d'arrondissement en matière d'arbitrage des conflits éventuels ou de non-respect des directives.

#### 7.3. Le(s) directeur(s) d'arrondissement

Les directeurs de police judiciaire et le directeur de police administrative assument leurs responsabilités légales dans leur arrondissement. Ils restent des autorités déconcentrées placées sous l'autorité hiérarchique de leurs directeurs généraux respectifs et, pour les éléments mixtes et de gestion générale, in fine du « comité de direction » de la commissaire générale. Ils disposent d'une certaine autonomie de gestion et d'organisation liée aux spécificités de l'arrondissement.

Ils renforcent leur lien, relations et concertations avec l'ensemble des autorités administratives et judiciaires.

Les directeurs d'arrondissement dirigent, de manière coordonnée et concertée, leur direction respective pour les matières soit de police administrative, soit de police judiciaire, pour la gestion de l'information et l'appui opérationnel et non opérationnel. Ils intègrent les priorités du Plan national de sécurité à la problématique de

sécurité spécifique de l'arrondissement. Ils veillent également à ce que la contribution des zones de police locale à l'élaboration du Plan national de sécurité soit présentée en temps opportun et contribuent à l'évaluation de ce Plan, tel qu'il est déjà actuellement rédigé en concertation avec la Police fédérale.

Ils assurent la gestion de leur direction soit de police administrative ou judiciaire avec un espace d'autonomie pour respecter les spécificités de l'arrondissement.

#### 7.4. Le système d'évaluation

Tous les mandataires s'inscrivent dans un système d'évaluation basé sur une « lettre de mission » avec obligation de résultats. Une évaluation sur la base de résultats sera introduite pour tous les collaborateurs, avec un volet spécifique pour les dirigeants.

Le système d'évaluation est conçu de façon à ce que tous les collaborateurs soient évalués sur base des résultats obtenus. Chaque mandataire rédigera une lettre de mission qui s'inscrit dans celle du commissaire général et des directeurs généraux et contient une obligation de résultat.

L'évaluation basée sur les résultats sera implémentée dans toute l'organisation. Les dirigeants feront l'objet d'une évaluation spécifique axée sur leur fonction d'autorité.

## Objectif 8 : Renforcer la capacité opérationnelle spécialisée et réagir de façon prompte et appropriée aux demandes d'appui

Pour la police fédérale, le développement et la mise en œuvre d'une véritable politique d'appui, fondée sur le renforcement de la concertation avec la police locale, constitue le fil rouge de la présente réforme. Afin de concrétiser cette offre d'appui, un « protocole d'accord » peut être conclu entre, d'une part, les responsables des zones de la police locale et, d'autre part :

- le directeur coordonnateur administratif (DirCo) pour ce qui concerne les missions d'appui opérationnel de police administrative à fournir par les services qui relèvent de ses compétences (en particulier, le Corps d'intervention et les autres services placés sous sa direction ou sa coordination);
- le directeur judiciaire (DirJud) pour ce qui concerne les missions d'appui dans le cadre des missions de police judiciaire spécialisées et supralocales (en particulier, l'appui du laboratoire de police technique et scientifique, du regional computer crime unit, des gestionnaires locaux chargés des indicateurs ou des techniques particulières de recherche, des analystes criminels opérationnels et de la mise à disposition des chambres d'écoutes).

Ces « protocoles d'accord » pourront être conclus sur demande des responsables des zones de la police locale.

Par ailleurs, de tels « protocoles d'accord » pourront également être conclus entre le niveau local et le niveau central en matière d'appui opérationnel à fournir par les services qui sont

placés directement sous la direction des directeurs généraux (DGA et DGJ). Dans ce cadre, outre les services centraux relevant de ces directions générales, sont également visés les services de « 1ère ligne » de la DGA (police de la route, police des chemins de fer, police de l'aéronautique et police de la navigation).

### Objectif 9: Améliorer la gestion, la technologie et l'analyse de l'information au sein de la Police fédérale

La future politique en matière de technologie de l'informatique et de la communication (ICT), est en principe intégrée et fonction de la politique en matière de collecte et de traitement de l'information. En d'autres termes, les outils et les systèmes doivent être adaptés au type d'information opérationnelle et managériale dont la police intégrée a besoin et non l'inverse.

L'ICT qui sera fédéré avec CGO aura les capacités d'une politique beaucoup plus cohérente et devrait constituer un des éléments de liaison entre Police locale et Police fédérale et devait permettre une approche en chaîne optimale avec les partenaires (avec une attention particulière pour le rapprochement avec les zones de police locales et la justice), s'est avéré constituer le maillon faible durant les dix premières années de la réforme des polices. La Police fédérale a également trop longtemps misé essentiellement sur des développements propres. Elle doit se départir de l'idée que 'ce que nous faisons nous-même est mieux fait' et s'ouvrir aux nouvelles évolutions du marché. Dans ce sens, elle s'oriente actuellement vers des systèmes data plus ouverts et des moyens développés en fonction de l'utilisateur et qui permettent une communication et un échange de données maximum tant en interne qu'en externe. Des développements propres ne se feront plus que pour des applications de police très spécifiques. Des investissements nouveaux doivent permettre une rapidité et une fluidité des processus et procédures.

La Police fédérale souhaite prendre des mesures afin d'améliorer la saisie, l'analyse et l'échange relatifs aux différentes catégories d'informations. Elle veut également se consacrer à la digitalisation des processus et de cette façon ouvrir la voie à un fonctionnement plus 'paperless' et donc plus écologique, également en collaboration avec nos commanditaires et partenaires.

Dans le domaine de la gestion de l'information, la Police fédérale ambitionne une méthode de travail qui soit réellement guidée par l'information. Cela présuppose une saisie des données aussi précise et rapide que possible permettant ainsi de consacrer plus d'ampleur et de temps à l'analyse spécialisée et efficace de l'information. Cela concerne tant l'information de police administrative et de police judiciaire que l'information non opérationnelle. Les deux premières sont essentielles pour la détermination de la politique opérationnelle et pour l'appui opérationnel à la Police locale, la dernière pour la politique organisationnelle et l'appui non opérationnel.

### <u>Objectif 10</u>: Déployer l'internationalisation et intensifier la coopération policière internationale

La Belgique doit en outre, et donc également la Police fédérale, s'inscrire de plus en plus et d'une façon mieux adaptée, dans le cadre de la politique internationale. L'internationalisation offre de larges opportunités et entraîne des conséquences concrètes pour le fonctionnement opérationnel de la Police fédérale.

La police est de plus en plus obligée d'appliquer des législations, traités et accords internationaux. Les normes européennes sont par exemple souvent d'application directe dans le droit belge et impliquent des échanges internationaux et un enrichissement mutuel mais également un accroissement du nombre de missions de police administrative (Frontex, PNR<sup>8</sup>, etc.) et de police judiciaire (Traité de Prüm, Salduz, les projets IMPACT d'Europol). Il sera également indispensable de continuer à renforcer la coopération transfrontalière.

#### Objectif 11: Moderniser la politique de communication interne et externe

La Police fédérale souhaite mettre en œuvre une politique de communication moderne, univoque et proactive tant interne qu'externe à l'organisation. Pour ce faire, elle créera une structure et une culture de communication couplées à un planning de communication bien élaboré. Les points forts et la plus-value de la Police fédérale seront communiqués et commentés dans le cadre du fonctionnement intégré de la police.

Les nouveaux médias et la capacité de renforcer les interactions avec les services de police et les citoyens sont indispensables. Les propositions qui sont avancées ont pour ambition première d'envisager une nouvelle répartition et réorientation du personnel et des moyens complétée par une méthode de travail orientée vers les résultats.

Par conséquent, ces propositions devraient contribuer à un fonctionnement plus efficient, un meilleur service fourni à la population et l'exécution de missions d'appui mieux ciblées au profit des Autorités administratives et judiciaires requérantes ainsi qu'aux services de la Police locale.

nécessaire.

Les enquêteurs belges analysent déjà de manière ponctuelle les données PNR (passenger name record), càd

mais laissé au libre choix des Etats membres, pour les vols intérieurs. Le sort de la directive européenne est actuellement incertain : même si elle n'est pas adoptée, se doter d'un tel système au niveau belge est

52

les données traitées par les compagnies aériennes pour la réservation. Les services de police de plusieurs pays européens collectent ces données de manière systématique dans le cadre notamment de la lutte contre le terrorisme ou la criminalité grave ou organisée. Les Etats-Unis, le Canada et l'Australie le font également et imposent aux compagnies européennes volant vers ces pays de leur transmettre ces données. Une directive est en négociation pour créer un système similaire pour les vols de ou vers l'Europe ainsi,

### **CHAPITRE 3 - LA POLICE LOCALE**

Au-delà de l'ensemble des éléments prévus dans le premier chapitre relatif à la police intégrée, plusieurs modifications doivent pouvoir être envisagées pour renforcer la police locale.

La Commission permanente de la police locale ainsi que le conseil consultatif des bourgmestres ont été chargés de remettre quelques propositions d'adaptations légales, réglementaires ou des propositions d'initiatives nouvelles qui répondent à leurs besoins tant en matière de fonctionnement de la Police locale que de lien entre la Police locale et Police fédérale pour la fin des vacances. Elles pourront être intégrées dans la réforme législative, le cas échéant.

## Objectif 1: Améliorer le processus de recrutement et la formation au profit des zones de la Police locale (cf. chapitre 1)

De nombreuses zones de police présentent un déficit en personnel et seront confrontées à de prochains départs du personnel (mise à la retraite, mobilité vers d'autres corps de police,...).

De ce fait, il est nécessaire d'assurer une continuité dans l'engagement du nouveau personnel et ce, certainement pour les zones de police qui, pour diverses raisons, s'avèrent moins attrayantes pour les nouvelles recrues. Cette nécessité implique la surveillance constante du processus de recrutement. Par ailleurs, il est primordial que les nouvelles recrues soient affectées au sein de leurs unités de destination dès la fin de leur formation.

Par ailleurs, le nouveau « Comité de direction élargi » (DirCom+) devra développer un instrument qui permet une gestion efficace du déficit ainsi qu'un système de mobilité optimalisé (à ajuster selon l'offre et la demande). En outre, ce DirCom+ devra également formuler des propositions qui dépassent, si nécessaire, le caractère volontaire qui sous-tend actuellement les cycles de mobilité.

### Objectif 2: Renforcer les effectifs sur le terrain (cf. chapitre 1)

De manière générale, cet objectif consiste en l'engagement de plus d'effectifs opérationnels sur le terrain et de les faire travailler au sein de toutes les composantes de la police intégrée.

Plusieurs initiatives peuvent être à cet égard évoquées.

Suite au vieillissement du personnel, un recrutement soutenu doit être assuré afin de compenser les départs à la retraite et, de ce fait, de maintenir une présence effective sur le terrain.

Il convient ensuite de consacrer des efforts particuliers à la réduction de la charge administrative supportée par les services de police, en particulier les zones de la Police locale. Ces efforts impliquent, là où cela s'avère possible, une adaptation de la réglementation et des procédures.

Il faut aussi envisager une démarche d'optimalisation de la part de la Police locale afin d'être en phase avec celle menée actuellement par la Police fédérale. Des recommandations seront établies à destination des zones pour susciter des réformes d'optimalisation permettant des gains de capacité à réinvestir dans les missions opérationnelles.

La garantie d'un meilleur appui par la Police fédérale doit également permettre de réduire l'incertitude relative à l'engagement du personnel opérationnel sur le terrain.

De même, l'amélioration du fonctionnement des CIC devrait éviter la création de « call centers » propres aux zones de police.

### Objectif 3 : Renforcer la capacité de financement des zones de la Police locale

Dès que la situation budgétaire le permet, la norme KUL doit être revue et à tout le moins dans un premier temps, adaptée à l'évolution de la population depuis les dix dernières années. Des moyens nouveaux à court terme pourront provenir de la nouvelle loi sur les sanctions administratives communales et des fusions possibles entre zones

Par ailleurs, les dispositions légales sur les possibilités de fusion devront pouvoir être assouplies pour permettre des regroupements volontaires susceptibles de permettre des économies d'échelles et des effets de taille en matière de prestations. A l'heure actuelle, seules deux zones ont entrepris spontanément des démarches dans ce sens. Or, il s'avère que plusieurs zones mènent des discussions exploratrices en vue d'une éventuelle fusion. Les gouverneurs et/ou les Dirco (pourraient être incités à jouer un rôle d'encouragement et de coordination dans certains cas). Des synergies complémentaires doivent également être renforcées entre zones, des centrales d'achat communes, des dispatchings communs, etc. doivent pouvoir être envisagés.

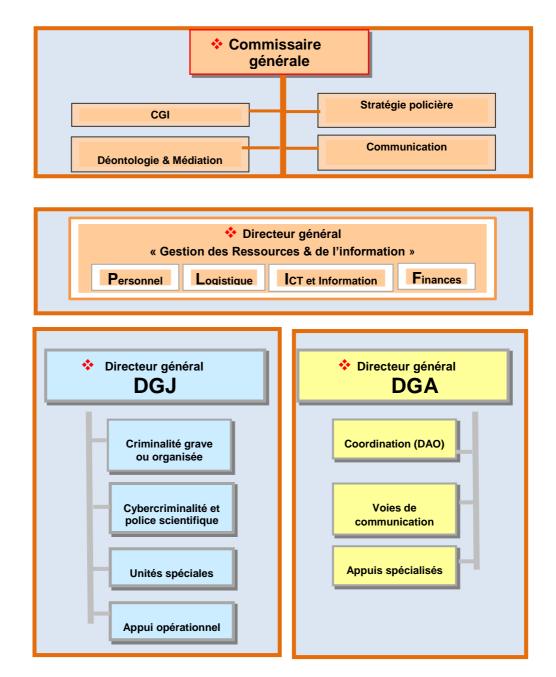
#### Objectif 4: Améliorer le fonctionnement des zones de la Police locale

Sur base du travail d'optimalisation de la Police fédérale, il sera demandé à la cellule d'optimalisation de préparer des recommandations sur ce point à destination des zones de police. Le débat relatif aux tâches essentielles doit également y être mené.

#### Objectif 5: La Commission permanente de la Police locale (CPPL)

Le rôle de la Commission permanente de la Police locale ainsi que le Conseil consultatif des Bourgmestres sont renforcés, ce dernier devient le Conseil des bourgmestres.

SCHÉMA 8 : SCHÉMA AVEC LES 12 ARRONDISSEMENTS



#### ARRONDISSEMENTS

