

Plan national de sécurité 2012–2015

***V**eiller ensemble à une société sûre et viable*

PRÉAMBULE

Tel que stipulé à l'article 4 de la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux (LPI), les ministres de l'Intérieur et de la Justice arrêtent le plan national de sécurité (PNS).

Le PNS 2012-2015 est constitué de 2 parties.

Dans la première partie, les ministres de l'Intérieur et de la Justice coordonnent la politique policière générale pour la police intégrée. Ils garantissent ainsi une approche globale et intégrée de l'insécurité (objective et subjective) et assurent la cohésion au niveau des interventions de la police intégrée.

La deuxième partie du PNS décrit, conformément à l'article 92 de la LPI, la manière dont la police fédérale contribue à une société sûre et viable. Il s'agit des missions et des objectifs prioritaires de la police fédérale tels qu'ils sont définis par les ministres de l'Intérieur et de la Justice.

Veiller ensemble à une société sûre et viable

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	4
1. LA CONTRIBUTION DES SERVICES DE POLICE A UNE SOCIETE SURE ET VIABLE.....	9
1.1. LIGNES DE FORCE DE LA FONCTION DE POLICE ET DE LA GESTION POLICIERE	9
1.1.1. <i>Garantir un service minimal équivalent</i>	9
1.1.2. <i>Tendre vers l'excellence dans la fonction de police</i>	9
1.1.3. <i>Réaliser un fonctionnement intégré optimal</i>	10
1.2. LA GESTION DE L'ESPACE PUBLIC ET L'INFORMATION ADMINISTRATIVE.....	10
1.2.1. <i>La gestion négociée de l'espace public</i>	10
1.2.2. <i>Les nuisances ou incivilités</i>	11
1.2.3. <i>L'information administrative</i>	11
1.2.4. <i>La coordination lors de situations de crise</i>	12
1.3. LA FONCTION DE POLICE ORIENTEE VERS LA COMMUNAUTE : AU-DELA DU SERVICE DE PROXIMITE ET SON COLLABORATEUR	12
1.4. LA SECURITE ROUTIERE.....	13
1.5. LA CRIMINALITE EN GENERAL ET LES PHENOMENES DE CRIMINALITE PRIORITAIRES EN PARTICULIER	14
1.6. LA COOPERATION POLICIERE INTERNATIONALE	17
2. RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE AU NIVEAU DES SERVICES DE POLICE.....	18
2.1. UNE POLITIQUE DE RH MODERNE	18
2.2. LA GESTION DE L'INFORMATION ET L'ICT.....	19
2.3. LA GESTION OPTIMALE ET L'OPTIMALISATION DES MOYENS DISPONIBLES	21
2.4. L'INNOVATION ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES	22
2.5. LE DEVELOPPEMENT DURABLE	22
3. UN CYCLE DE POLITIQUE AVEC UNE ATTENTION PARTICULIERE POUR L'EVALUATION.....	22

PARTIE 2: STRATEGIE DE LA POLICE FEDERALE

1. INTRODUCTION	25
2. STRATEGIE OPERATIONNELLE	25
2.1. APPROCHE DES PROBLEMES DE SECURITE.....	25
2.1.1. GESTION DE L'ESPACE PUBLIC	25
2.1.2. LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE	26
2.1.3. LES PHÉNOMÈNES DE CRIMINALITÉ	27
2.2. UN APPUI QUALITATIF ET UN FONCTIONNEMENT INTEGRE OPTIMAL	29
2.3. COOPERATION POLICIERE INTERNATIONALE	30
3. STRATEGIE ORGANISATIONNELLE	33
3.1. PROGRAMME STRATEGIQUE « UNE POLITIQUE RH MODERNE »	35
3.2. PROGRAMME STRATEGIQUE 'INFORMATION ET ICT ' (POLICE 3.0)	36
3.3. PROGRAMME STRATEGIQUE 'POLITIQUE ET GESTION FINANCIERE'	38
4. CYCLE DE POLITIQUE : SUIVI ET EVALUATION	40

Avant-propos

Au moyen de ce plan national de sécurité (PNS), nous souhaitons, conformément à l'article 4 de la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux ('la police'), assurer la coordination de la politique policière générale pour la police. Ce plan est la référence en matière de politique policière pour une durée de quatre ans. Il s'adresse à toutes les composantes de la police. Les plans zonaux de sécurité doivent tenir compte du PNS¹. Le conseil zonal de sécurité a un rôle important à jouer en la matière. La recherche de l'harmonisation ne signifie cependant pas que toutes les priorités du PNS, soit celles relatives aux phénomènes de criminalité ou à d'autres phénomènes, soit celles relatives aux autres options stratégiques, doivent automatiquement être reprises dans les plans zonaux de sécurité. La police locale prendra les priorités du PNS en considération dans la mesure où les phénomènes et les thèmes sont également considérés comme problématiques au sein de la zone de police.

Une approche méthodique n'empêche pas d'accorder une attention suffisante aux problèmes de sécurité et de criminalité qui nécessitent une (ré)action à court terme. En outre, le besoin d'une vision d'avenir pour la police se fait fortement ressentir dans une société complexe et en évolution constante. Dans le développement d'une vision à long terme pour la police, le rôle social d'un service de police est central. Ce rôle peut être rempli de trois manières. La police est à la fois un instrument de l'autorité, un prestataire de services publics et une profession spécifique. La vision pour la police se situe en équilibre entre ces trois facettes. Le choix actuel d'une fonction de police excellente reste la philosophie qui correspond le mieux à ces trois principes.

Ce PNS détermine les lignes de force pour la fonction de police et le fonctionnement de la police pour la période 2012-2015. Nous attendons de tous les acteurs concernés (autorités et police), à tous niveaux, qu'ils prennent les initiatives adéquates et entreprennent les actions nécessaires. Ces initiatives et actions menées seront soutenues par les autorités fédérales si cela s'avère nécessaire et possible.

L'initiative doit être prise par l'instance ou l'acteur le mieux placé à cet effet dans le réseau de la sécurité. Dans ce contexte, il faut tenter de parvenir à un équilibre adéquat entre une direction centrale uniforme et l'autonomie et la diversité locales, entre l'approche préventive et administrative et l'approche judiciaire et réactive, entre la force opérationnelle et l'orientation démocratique et la justification et la direction qui en découle et, entre une approche généraliste et des possibilités de spécialisation suffisantes.

Les objectifs fixés dans le présent PNS peuvent en principe être atteints, mais en cas de limitation stricte (croissante) de la marge d'initiative budgétaire, la réalisation de certains objectifs peut être totalement ou partiellement hypothéquée.

L'évaluation intermédiaire du présent PNS prévue par la loi pourrait être le moment d'effectuer, le cas échéant, des adaptations résultant de la note-cadre Sécurité intégrale, de la 'vision police 2020'² et des nouvelles priorités européennes décidées par le Conseil JAI³ sur base du SOCTA⁴ 2013.

Ce plan a un seul objectif : renforcer la sécurité et la viabilité de nos citoyens de la manière la plus adaptée à l'évolution de notre société et des besoins de notre population.

En parallèle, le gouvernement a lancé la préparation de la note cadre de sécurité intégrale et a déterminé un planning devant aboutir à son approbation en juin 2012. Le PNS sera éventuellement adapté en fonction de la note-cadre, en collaboration avec la nouvelle commissaire générale de la police fédérale

Il convient de rappeler que la note cadre constitue la base d'une politique de sécurité globale et fédérale du gouvernement. Elle déterminera les lignes de force de la politique, les domaines d'action et les phénomènes criminels prioritaires et les implications en matière de gestion et de politique.

¹ LPI, art. 4

² Concerne une vision à long terme pour la police développée à la suite du rapport d'évaluation '10 ans de réforme des polices', Conseil fédéral de police, 2009, et sur demande de la Ministre de l'Intérieur, par un groupe de travail mixte constitué de scientifiques et de représentants des autorités et des services de police.

³ Le Conseil des ministres de la justice et des affaires intérieures de l'Union européenne

⁴ Serious and organised crime threat assessment Europol

Les entités fédérées et les communes seront largement concertées pour élaborer la note cadre qui s'adresse à tous les niveaux de pouvoirs dans les domaines qui les concernent.

Afin de permettre aux communes de démarrer l'élaboration de nouveaux plans stratégiques de sécurité et de prévention conformément à la note cadre et dans les meilleures conditions ainsi que dans la perspective d'un nouveau cadre réglementaire, il sera proposé de prolonger les plans actuels jusqu'au premier trimestre 2013.

Annemie Turtelboom
La ministre de la Justice

Joëlle Milquet
La ministre de l'Intérieur

Plan national de sécurité 2012-2015

PARTIE 1

Politique policière générale
pour la
police intégrée

Introduction

L'analyse rétrospective de l'exécution du PNS 2008-2011 et la recherche de 'l'excellence dans la fonction de police'⁵ (EFP) démontrent que de nombreuses initiatives ont été prises ces dernières années. Des résultats ont également été obtenus, mais il y a encore beaucoup à faire. C'est ce qui ressort, entre autres, des constatations et recommandations du rapport d'évaluation '10 ans de réforme de la police'⁶, qui a été rédigé par le Conseil fédéral de police.

Au niveau de la fonction de police orientée vers la communauté (FPOC)⁷, il est nécessaire d'insister sur l'importance du service minimal équivalent⁸, de même que sur l'attitude, le comportement et les actes de chaque collaborateur, lesquels se doivent d'être en adéquation avec la philosophie en vigueur.

Le fonctionnement intégré entre les services de police – tant horizontal que vertical – et l'appui nécessitent également une attention permanente. La police fédérale et la police locale veillent ensemble à une société sûre et viable et sont un partenaire indispensable dans la chaîne de sécurité. Le présent PNS contient de nombreux leviers pour améliorer encore davantage l'approche intégrale et le fonctionnement intégré des deux niveaux policiers. C'est la raison pour laquelle nous n'allons pas relâcher nos efforts pour atteindre l'excellence dans la fonction de police.

Il existe en outre encore de nombreux défis et points à améliorer au niveau de la fonction de police guidée par l'information (FPGI)⁹. Dans le domaine de la gestion de l'information, le retard à rattraper en ce qui concerne l'information administrative constitue l'une des priorités.

De ce point de vue, il est important de tenir compte du contexte social qui a complètement changé et qui confronte la police à une profusion d'informations (par exemple, les réseaux sociaux). Tout cela va obliger la police à adapter son fonctionnement en conséquence.

Enfin, dans le cadre de la gestion optimale (GO)¹⁰, la réalisation d'une approche nouvelle en matière de GRH et d'ICT est un must absolu. En outre, les divers cycles de politique policière doivent être mieux harmonisés.

La première partie de ce plan est consacrée aux options politiques prioritaires. Celles-ci ont été déterminées, entre autres, sur la base du rapport d'évaluation '10 ans de réforme de la police' du Conseil fédéral de police, de l'image policière nationale de sécurité (IPNS) 2011, des priorités de l'UE et des rapports des commissions d'enquête parlementaires, du Comité permanent P et de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, et sur la base de l'accord gouvernemental. Des journées d'étude et des travaux issus du monde académique ont également fourni indirectement des éléments.

Les options stratégiques contenues dans cette première partie sont regroupées autour des trois types de processus (de travail).

La première partie décrit la contribution des services de police à une société sûre et viable ainsi qu'à l'instauration d'un plus grand professionnalisme dans la fonction de police. Les lignes de force de la fonction de police et de la gestion policière y sont énumérées. Il s'agit ici essentiellement des processus primaires de la police. Ces processus contribuent à répondre aux attentes légitimes de l'ensemble des parties prenantes. Les thèmes politiques prioritaires sont : la gestion de l'espace public et l'information administrative, la fonction de proximité, la contribution à la sécurité routière, l'approche des phénomènes de criminalité et la coopération policière internationale.

Une deuxième partie, qui traite de la responsabilité sociale de l'entreprise au niveau des services de police, est consacrée aux processus d'appui. Ceux-ci sont axés sur la création de conditions visant à permettre les processus primaires. Les thèmes politiques prioritaires sont : une politique de GRH moderne, la gestion de l'information et

⁵ W. Bruggeman, J.M. Van Branteghem, D. Van Nuffel (eds.), Vers l'excellence dans la fonction de police, Bruxelles, Politeia, 2007

⁶ Conseil fédéral de police, rapport d'évaluation '10 ans de réforme de la police', juin 2009

⁷ W. Bruggeman, J.M. Van Branteghem, D. Van Nuffel (eds.), Vers l'excellence dans la fonction de police, Bruxelles, Politeia, 2007

⁸ LPI, article 3, dernier §

⁹ W. Bruggeman, J.M. Van Branteghem, D. Van Nuffel (eds.), Vers l'excellence dans la fonction de police, Bruxelles, Politeia, 2007

¹⁰ Ibidem

des ICT, la gestion optimale et l'optimisation des moyens disponibles, l'innovation et les nouvelles technologies et, enfin, le développement durable.

La dernière partie est consacrée aux initiatives d'amélioration relatives au cycle de politique (processus de gestion).

1. La contribution des services de police à une société sûre et viable

Conformément à l'art.3 de la LPI, la police locale assure, au niveau local, la fonction de police de base et la police fédérale assure, quant à elle, la fonction de police spécialisée ainsi que les missions d'appui. Toutefois, il n'existe pas de problèmes de sécurité liés exclusivement au domaine d'action de la police locale ou de la police fédérale. Cela n'empêche cependant pas que certaines formes soient traitées plutôt par la police fédérale et d'autres par la police locale. Ainsi, la police fédérale se concentre surtout sur les phénomènes de criminalité à caractère organisé et supralocal.

La fonction de police de base se concrétise par l'exécution des fonctionnalités de base. La fonction de police spécialisée fournit une réponse aux problèmes de sécurité spécifiques comme la criminalité organisée, le terrorisme, la cybercriminalité, l'immigration illégale, etc.

Il faut, en premier lieu, empêcher les problèmes de sécurité et de viabilité. Les instances et les services concernés doivent prendre les mesures préventives et les initiatives nécessaires à cet effet. Si le fait de prendre des mesures préventives s'avère insuffisant, il conviendra de limiter au maximum les préjudices subis, d'organiser le suivi et, en tant que police, de prendre part à l'exécution des peines, conformément aux missions légales. Les éventuelles tâches supplémentaires dans le cadre de l'exécution des peines, certainement en ce qui concerne le rôle de premier plan d'autres partenaires dans ce domaine, requièrent une réflexion préalable quant aux tâches et aux moyens de la police.

Outre un fonctionnement quotidien de qualité, il existe des problèmes de sécurité et de viabilité exigeant une attention particulière. Le présent PNS les présente comme des priorités. La détermination de ces priorités ne porte pas atteinte à l'exécution des autres missions et tâches légales de la police fédérale et de la police locale.

1.1. Lignes de force de la fonction de police et de la gestion policière

1.1.1. Garantir un service minimal équivalent

Les services de police doivent (pouvoir) continuer à garantir un service minimal équivalent et de qualité pour chacun, toujours et en tout lieu. Cette fonction de police (de base) se concrétise par l'exécution des fonctionnalités de base. Les corps de police locale jouent ici un rôle essentiel.

Néanmoins, la philosophie de la fonction de police de base doit également être assurée au niveau des voies de communication : gares, aéroports, autoroutes et ports maritimes. On attend des services de première ligne de la police fédérale actifs sur ces terrains qu'ils s'organisent, en concertation avec les services de la police locale et d'autres partenaires, afin d'exécuter ces fonctionnalités de manière renforcée.

1.1.2. Tendre vers l'excellence dans la fonction de police

Les services de police continueront de tendre vers, d'opérationnaliser et de garantir la vision de l'excellence dans la fonction de police. Dans cette vision, la fonction de police orientée vers la communauté, la fonction de police guidée par l'information et la gestion optimale forment un tout. Il reste toutefois des efforts à fournir afin de poursuivre cette intégration.

La fonction de police orientée vers la communauté constitue la philosophie de toute la police intégrée. Tant les services de première ligne que les services spécialisés ou d'appui opérationnel ou non opérationnel sont concernés. Il en va de même pour tous les collaborateurs, opérationnels ou civils, quel que soit leur niveau de responsabilité. L'approche réactive traditionnelle doit être complétée par une proactivité visant à prévenir les difficultés plutôt qu'à uniquement les résoudre.

1.1.3. Réaliser un fonctionnement intégré optimal

Pour promouvoir la sécurité et la viabilité et aborder les différents problèmes, une collaboration étroite s'impose, tant entre services de police qu'avec l'ensemble des partenaires concernés.

La collaboration entre les services de police, tant de manière horizontale que verticale, peut encore être améliorée. Là où cela s'avère nécessaire, concertation et collaboration doivent être institutionnalisées. Jusqu'à présent, le fonctionnement intégré s'est en effet avéré la clef du succès de la réforme des polices. Il convient donc de le sauvegarder et, dans la mesure du possible, de le renforcer.

Cette collaboration se déroule parfaitement en de nombreux endroits. Là où c'est moins le cas, le directeur coordonnateur (DirCo) administratif est alors tenu de stimuler et d'appuyer les relations et les contacts mutuels entre la police locale et l'ensemble des entités déconcentrées de la police fédérale.

Par le biais de l'appui spécialisé, les unités fédérales déconcentrées doivent apporter leur contribution à la sécurité et à la viabilité au niveau local, tout comme les services de police locaux prêtent leur concours aux priorités nationales. Le travail en réseau et la coopération devraient pouvoir donner naturellement naissance à une synergie en matière d'approche des problèmes de sécurité concrets aux niveaux local et supralocal ou dans le cadre d'actions préventives.

Une attention particulière sera consacrée au fonctionnement de services de police tels que les carrefours d'information d'arrondissement et les centres d'information et de communication, lesquels constituent des traits d'union essentiels entre les deux niveaux de police. Ce fonctionnement doit être amélioré de manière globale.

Nous constatons que les initiatives prises en commun avec d'autres acteurs portent leurs fruits. Il convient dès lors de rechercher d'autres possibilités et opportunités de collaboration et de partenariat étroits. Il est donc essentiel que les politiques de recherche et de poursuite soient bien coordonnées. Il convient en tout cas de viser à une utilisation efficace de la capacité policière dans le cadre des enquêtes. Les expériences et pratiques déjà énoncées en terme de management de l'enquête devraient être poursuivies et intensifiées.

Afin de permettre une plus grande transparence et une meilleure organisation du travail des services de police locale, il sera mis en place un monitoring permanent de la charge de travail et de l'impact financier des demandes des autorités judiciaires aux zones de police locale. Dans ce contexte, il sera également procédé à l'évaluation des circulaires relatives à cette problématique.

1.2. La gestion de l'espace public et l'information administrative

1.2.1 La gestion négociée de l'espace public

La gestion négociée de l'espace public représente, en matière de police administrative générale, le cadre de référence par excellence pour la police. La CP 4¹¹ valide cette philosophie générale pour la gestion d'événements dans le domaine de l'ordre public et de la protection de biens, de personnes et d'institutions. Ainsi, le choix des mesures policières, des méthodes, des techniques et des tactiques, de la tenue, de l'équipement et des moyens sera cohérent avec la stratégie de gestion et de protection ainsi qu'avec l'attitude policière discrète qui en découle.

En outre, l'approche des incidents liés au football continue à mobiliser l'attention nécessaire des services de police. On déplore toujours divers incidents en marge des événements connexes au football. Quelques groupes de hooligans adaptent leurs stratégies et leurs tactiques, avec pour conséquence un déplacement de certains actes de violence. Du reste, le déploiement des forces de police lors des matches de football croît à nouveau et absorbe une grande partie de la capacité hypothéquée. Il est nécessaire d'adopter en permanence une approche cohérente des incidents, notamment sur la base de la loi du 21 décembre 1998

¹¹ Circulaire CP 4 du 11 mai 2011 concernant la gestion négociée de l'espace public pour la police intégrée, structurée à deux niveaux

relative à la sécurité lors des matches de football. À terme, la capacité policière pourra être diminuée progressivement grâce à un concept d'analyse de risques dynamique.

Le maintien de l'ordre public est une tâche essentielle pour la police intégrée qui doit disposer des capacités suffisantes pour faire face aux événements.

Il convient que des mesures soient prises pour disposer en permanence d'effectifs et d'une réserve fédérale suffisante et mobilisable très rapidement pour répondre à des situations exceptionnelles ou de crise.

1.2.2 Les nuisances ou incivilités

Le phénomène 'nuisances' qui est un phénomène fréquent mais très différencié reçoit déjà l'attention nécessaire au niveau local. Il n'existe toutefois aucune définition univoque et exhaustive. Le SPF Intérieur (DG Sécurité et Prévention) a développé une définition de travail, en collaboration avec des partenaires de sécurité important, pour la délimitation des formes d'apparition de nuisances (publiques) ainsi qu'une typologie par rapport à la situation belge. Cette typologie peut inspirer les autorités locales, notamment le bourgmestre qui est responsable de la mise en œuvre de la politique locale de sécurité, lorsque ces autorités déterminent les nuisances et leur approche de celles-ci.

L'approche des nuisances doit être renforcée et doit se faire de manière intégrale, en accord avec tous les partenaires de sécurité importants, afin d'obtenir un équilibre entre une approche préventive et une approche réactive. Dans cette perspective, l'approche des nuisances ne se limite pas à la commune ou la police locale ; les services d'appui - déconcentrés et opérationnels - de la police fédérale ont également des missions à effectuer dans ce domaine, dans le cadre ou en dehors de leur champ d'action spécifique.

L'établissement d'une typologie des nuisances¹² constitue une amorce importante au développement d'une image uniforme. Cette typologie n'est pas une donnée statique ; elle est sujette à la dynamique en place dans d'autres domaines politiques. De plus, la typologie pourra offrir une structure pour l'enregistrement futur de nuisances, de manière à pouvoir intégrer à terme différentes sources d'informations et à mettre en place des actions adéquates.

Les quartiers difficiles de certaines grandes villes confrontés à des formes de nuisance extrêmement variées et dont certaines sont directement issues de l'économie illégale requièrent une approche sur mesure.

Une approche intégrale et intégrée reposant sur le dialogue et qui se traduit éventuellement par des accords de coopération est également recommandée. À cette fin, l'initiative politique se situe au niveau du bourgmestre qui, en tant que régisseur de la politique locale de sécurité, se doit de définir le niveau d'ambition pour sa ville ou sa commune via notamment le recours aux amendes administratives qui seront revues afin notamment de permettre une augmentation de leur montant et de les appliquer aux mineurs à partir de 14 ans, conformément à l'accord de gouvernement du 1^{er} décembre 2011.

1.2.3 L'information administrative

Le recueil, l'exploitation et la mise à disposition de l'information constituent une des tâches policières et contribuent à la bonne orientation et exécution des missions par la police.

Particulièrement en matière de police administrative, il importe de développer et d'encadrer ces activités, lesquelles s'avèrent actuellement peu structurées.

Le recueil d'informations en police administrative doit permettre, moyennant un enregistrement, un traitement et une diffusion appropriés, de réaliser une gestion négociée de l'espace public performante mais aussi de garantir la détection et le suivi de phénomènes préoccupants tels que notamment l'extrémisme et la radicalisation violente qui peuvent mener au terrorisme.

¹² Cette typologie se trouve dans la version complète de l'IPNS 2011 sur CD-ROM

La détection et le suivi préventifs du processus de radicalisation¹³ en tant que terreau éventuel d'actes criminels et de terrorisme sont essentiels. Dans ce cadre, il ne faudra perdre de vue les initiatives préventives.

Il est en effet important d'atteindre un niveau d'information élevé ainsi que de stimuler et de prendre des initiatives préventives, et ce en accord avec les services de renseignements et de sécurité, ainsi qu'avec l'OCAM.

Dans le cadre de sa mission de police administrative, une approche par projet au niveau de l'arrondissement doit être suggérée afin de bien mesurer et de pouvoir appréhender l'extrémisme et la radicalisation violente tel que défini dans le plan 'Radicalisme'. L'objectif doit être l'identification d'auteurs ou de groupes d'auteurs potentiels et de rassembler les preuves d'infractions en vue de leur poursuite et de leur condamnation.

En ce qui concerne la gestion négociée de l'espace public, une connaissance préalablement acquise au travers des données recueillies sur la nature de la manifestation, le nombre de participants, leurs objectifs, leur état d'esprit, etc. permet notamment de déterminer précisément les forces de police à prévoir, leur emplacement et l'équipement approprié requis pour l'événement en question. A l'inverse, une méconnaissance de ces informations entraîne souvent des mobilisations excessives de la police ou des réactions particulières des manifestants à l'encontre des services de police.

Des efforts très concrets s'imposent donc à tous les niveaux de la police afin de mieux organiser et de professionnaliser tous les stades du cycle de renseignements en matière de police administrative. Cela peut se faire via le développement d'un réseau de personnes de contact, l'envoi ciblé d'éléments essentiels d'informations (EEI), la rédaction systématique de rapports administratifs d'information (RAR), l'élaboration de programmes de recherche, l'analyse stratégique et la recherche universitaire ou publique à même d'éclairer les services de police et les autorités sur l'évolution du comportement des citoyens dans l'espace public.

1.2.4. La coordination lors de situations de crise

Suite à plusieurs incidents, il s'avère que la police n'est pas, toujours et partout, suffisamment organisée pour pouvoir coordonner ses actions de manière efficiente et efficace dans des situations de crise, lors de déplacements de suspects au-delà de certaines frontières territoriales (respectivement au-delà de la zone, de l'arrondissement ou de la province).

Dans ce cadre, le Comité permanent P¹⁴ recommande, sur le plan de la direction des opérations, que la police fédérale, en collaboration avec la Commission permanente de la police locale, prenne les initiatives requises afin de tenter de développer le plus vite possible – éventuellement dans le cadre du projet en cours 'CIC, efficacité des opérations' – un cadre utilisable afin de fournir des éclaircissements à ce sujet. La gestion effectuée lors du déclenchement de l'alerte de police nationale mérite également l'attention nécessaire.

En outre, la police, sous la régie des autorités administratives, collaborera activement à l'harmonisation et à la synergie en ce qui concerne le plan d'urgence et d'intervention (p. ex. la préparation, la formation, etc.).

1.3. La fonction de police orientée vers la communauté : au-delà du service de proximité et son collaborateur

Dix ans après la réforme, il est paradoxal de constater que le principe de la fonction de police orientée vers la communauté reste trop souvent limité à l'inspecteur de quartier ou au travail de quartier.

¹³ Loi organique des services de renseignement et de sécurité du 30-11-1998 (MB 18-12-1998), art. 3, 15°, 'processus de radicalisation' : un processus influençant un individu ou un groupe d'individus de telle sorte que cet individu ou ce groupe d'individus soit mentalement préparé ou disposé à commettre des actes terroristes.

¹⁴ Rapport intermédiaire du Comité permanent P du 01-06-2011, Enquête de contrôle sur la coordination, l'efficacité et l'efficacité de l'intervention policière lors de situations de crise aiguës et de déplacements de suspects

Autant la fonctionnalité ‘travail de quartier’ constitue l’image emblématique de la réforme des polices qu’il convient de renforcer, autant il est essentiel que l’exécution des autres fonctionnalités intègre cette orientation vers la communauté.

Il est dès lors primordial que l’on retrouve l’approche de la fonction de police orientée vers la communauté dès la formation de base et dans son ensemble, mais également ensuite dans chacune des fonctionnalités de base. Cette fonction restera ainsi le fil rouge de l’activité de l’ensemble des services de police.

Il incombe à chaque corps de police et aux composantes de la police fédérale, en fonction de leur organisation et structure, de s’assurer de la présence de cette orientation ou de veiller à la mettre en place. Le renforcement de la présence de policiers sur le terrain et en particulier celle des agents de quartier devra être favorisé par des mesures de réorganisation et de rationalisation dans l’utilisation des moyens, d’allègement de la charge administrative et la redéfinition des tâches prioritaires.

Il conviendra aussi de renforcer la présence de gardiens de la paix dont la mission principale est d’augmenter la sécurité du citoyen et d’informer les autorités communales des difficultés et problèmes constatés dans les espaces publics. Les gardiens de la paix sont en effet des partenaires privilégiés des services de police au niveau local.

1.4. La sécurité routière

Sans préjudice des efforts consentis en matière d’éducation à la sécurité routière et d’amélioration des infrastructures routières, les contrôles contribuent à la sécurité routière.

Des objectifs ambitieux ont été fixés par les États généraux de la sécurité routière. Il appartient aux services de police concernés de fournir les efforts nécessaires en vue de prévenir les accidents, de stimuler un comportement responsable sur la route et de garantir la sécurité.

Il est important d’induire des changements de comportement au travers d’un risque objectif et subjectif d’être contrôlé.

Sans préjudice des compétences des entités fédérées en matière de mobilité, les services de police orienteront leurs actions vers des groupes cibles et des thèmes prioritaires en matière de circulation, sur la base de l’IPNS 2011.

Les thèmes prioritaires en matière de circulation sont:

- la vitesse excessive;
- la conduite sous influence d’alcool ou de drogues;
- l’utilisation du GSM au volant;
- le non port de la ceinture et la non utilisation des sièges enfants.

Les groupes cibles prioritaires sont :

- les usagers faibles (piétons, cyclistes et conducteurs de cyclomoteurs);
- les motocyclistes;
- les chauffeurs de camion et le transport lourd.

Les actions (de contrôle) sont orientées vers les lieux et les moments à risques. Les informations à ce sujet se trouvent dans l’IPNS 2011 ainsi que dans d’autres analyses relatives à la circulation.

L’amélioration de la qualité des contrôles nécessite toute l’attention nécessaire à l’avenir. Il est important d’éviter que seule l’augmentation du nombre de contrôles devienne un but en soi.

L’augmentation du nombre de contrôles ne peut se faire que si leur niveau qualitatif peut être maintenu. Cette augmentation devra en outre être orientée, en vue de meilleurs résultats et effets, sur la base de l’image du phénomène.

Les initiatives prises dans les domaines de la prévention, des infrastructures ou autres doivent logiquement correspondre et former un tout cohérent avec les actions de contrôle.

L’augmentation du nombre de contrôles nécessite par ailleurs la mise en place d’un certain nombre de conditions :

- davantage de recours à l'automatisation des processus et aux technologies les plus modernes ;
- la mise en place d'une politique d'échange international d'informations efficace au niveau des pays membres de l'Union européenne.

Les services de police mettront également tout en œuvre pour optimiser aussi rapidement que possible la qualité de l'enregistrement des accidents. Il est nécessaire de disposer de davantage de données complètes et fiables pour pouvoir réaliser une enquête et des analyses en vue de prendre les mesures correctes et d'orienter les actions.

Enfin, le centre de connaissance et d'expertise en matière de circulation routière (Centrex), tel qu'il a été réalisé, doit contribuer par ses analyses et propositions à l'amélioration des formations tant de base que continuées et être en mesure de rendre des avis techniques quant aux technologies et innovations susceptibles de rationaliser le travail (ICT à l'appui de l'établissement de PV, système de transmission et d'exploitation des images des caméras installées sur le réseau routier, automatisation des processus, ...). Le financement actuel de Centrex par le fonds de sécurité routière est précaire et doit être garanti.

1.5. La criminalité en général et les phénomènes de criminalité prioritaires en particulier

Mener une politique de recherche et de poursuites bien étayée, soutenue et harmonisée contribuera à une société plus viable et plus sûre.

La criminalité en général

Il relève des tâches essentielles de la police de prévenir au maximum toutes les formes de criminalité, de les détecter, de les gérer et de lutter contre elles en vue de résoudre le problème. Indépendamment du phénomène ou de la nature des faits, cette tâche concerne toutes les entités de la police. En fonction de la nature du phénomène ou du caractère spécialisé des recherches, il est indiqué que ce soit l'instance la plus adéquate qui prenne l'initiative dans le cadre de la lutte contre le phénomène.¹⁵ Il peut s'agir de la police locale ou de la police fédérale, mais aussi les services d'inspection ou les administrations.

Une priorité est essentielle mais pas exclusive. La fixation de priorités ne doit pas empêcher la police d'améliorer en permanence la qualité de la recherche de toutes les infractions et de l'adapter aux concepts et techniques modernes. Elle ne peut pas non plus constituer une raison de ne pas mettre en œuvre les moyens nécessaires afin de réagir comme il se doit et conformément aux directives, ou encore d'exécuter scrupuleusement les requêtes des autorités judiciaires¹⁶ ou d'assister les services d'inspection ou les administrations afin de prêter main forte, en cas de besoin, ou de lutter activement contre les organisations criminelles ou les réseaux dans le cadre de leurs domaines de compétences.

Il est important que tous les maillons de la chaîne de sécurité soient harmonisés. Il convient également, par le biais de la gestion de la recherche, de la synergie et de la concertation entre les autorités judiciaires et la hiérarchie policière, avec des accords concernant les objectifs bien définis à atteindre, les moyens mis en œuvre, le timing et les gestionnaires de dossiers responsables de la police, de contribuer à l'amélioration de la durée des enquêtes pénales. Ce point doit également contribuer à la confiscation plus rapide et plus étendue des revenus de la criminalité.

L'introduction, début 2012, de la procédure Salduz¹⁷, aura un impact considérable sur le fonctionnement des services de police. L'analyse de traces et la police technique et scientifique vont encore gagner en importance dans le cadre de l'administration de la preuve¹⁸, de même les laboratoires, la Computer Crime Unit (CCU) de la police judiciaire fédérale et les unités spécialisées (CGSU) doivent être renforcés et leur

¹⁵ Exemples: criminalité environnementale, jeux de hasard illégaux

¹⁶ Par exemple, les directives du Collège des Procureurs généraux

¹⁷ Loi du 13 août 2011 (MB 05-09-2011) modifiant le Code d'instruction criminelle et la loi du 20 juillet 1990 relative à la détention préventive afin de conférer des droits, dont celui de consulter un avocat et d'être assistée par lui, à toute personne auditionnée et à toute personne privée de liberté; Circulaire n° 08/2011 du Collège des PG près des Cours d'Appel du 23 septembre 2011: directive en matière d'organisation de l'assistance par un avocat dès la première audition dans le cadre du droit de procès belge

¹⁸ Voir le rapport d'évaluation "10 ans de réforme des polices", Conseil fédéral de police, 2009.

fonctionnement doit être optimisé. En outre, il faudra également rechercher et implémenter de plus amples développements techniques dans ce domaine. Les autorités s'engagent à réaliser et à exécuter la législation pertinente en la matière, entre autres en ce qui concerne la zone d'exclusion.

Il convient enfin de souligner le rôle essentiel de la police zonale dans la détection des phénomènes de criminalité dès leur survenance et de la nécessité de les renseigner dans le cadre de la participation dans le carrefour d'information d'arrondissement. Il est aussi suggéré que dans chaque corps de police soient désignés des policiers de référence dans des domaines précis de la criminalité et chargés particulièrement du suivi des dossiers nécessitant une connaissance théorique particulière et une sensibilité au phénomène concerné.

Une attention particulière doit être accordée aux atteintes à l'intégrité physique

Les faits qui portent gravement atteinte à l'intégrité physique de personnes¹⁹, en particulier à l'égard des femmes (viols, ...), seront toujours abordés en priorité. Pour de tels faits, la police fédérale élaborera ou adaptera des scénarios en concertation avec la magistrature et la police locale. Après avoir été approuvés par le ministère public, ceux-ci seront diffusés et des normes minimales seront déterminées.

Une attention particulière sera accordée²⁰ :

- à la direction par la hiérarchie policière;
- à la gestion des informations en matière d'enquêtes;
- aux descentes sur les lieux.

Ces aspects seront examinés plus en profondeur durant la formation et contrôlés de très près sur le terrain.

La lutte contre le trafic d'armes à feu est essentielle dans le cadre des faits qui portent gravement atteinte à l'intégrité physique des personnes. C'est pourquoi, lors de l'approche des phénomènes de criminalité prioritaires, une attention particulière sera accordée à la détection d'armes illégales et à une saisie maximale de celles-ci en vue de la confiscation et du démantèlement des lignes d'approvisionnement.

L'accueil qualitatif des victimes sera central pour tous les phénomènes et faits.²¹ Le traitement des abus sexuels et des faits de pédophilie dans le cadre de rapports d'autorité sera ici un point d'attention spécifique. On y accordera entre autres aussi une attention particulière à la formation. Si nécessaire, la police renverra la victime à l'accueil spécialisé. Les autorités s'engagent à investir davantage dans l'enregistrement audiovisuel d'auditions de mineurs et de victimes vulnérables.

Les phénomènes de criminalité prioritaires

Principalement sur la base des options stratégiques des ministres de tutelle, de l'IPNS 2011 et compte tenu des priorités du cycle de politique européen, les phénomènes de criminalité suivants²², ainsi que les entités vulnérables, les types d'auteurs qui constituent une menace et les tendances récentes y afférant seront traités en priorité durant la période 2012-2015 :

- les vols à main armée;
- la violence dans l'espace public, en particulier dans les transports en commun et par des bandes urbaines;
- les drogues, en particulier l'importation et l'exportation de cocaïne, la production et le trafic de drogues synthétiques et de cannabis, et la vente de stupéfiants ('dealing')²³;
- le trafic illégal des armes à feu²⁴ ;
- le terrorisme;

¹⁹ Assassinat, meurtre, décès suspect, viol, attentat à la pudeur grave, enlèvement, prise d'otages, détention, coups et blessures ou maltraitements graves, torture, empoisonnement et disparitions inquiétantes

²⁰ Rapport final 2010 du Comité P sur la nature et la qualité du travail effectué par la police dans le dossier pénal relatif au meurtre d'Annick Van Uytsel et sur la manière dont les informations disponibles au sujet de R. Janssen ont été exploitées

²¹ Commission parlementaire spéciale, Rapport relatif au traitement d'abus sexuels et de faits de pédophilie dans une relation d'autorité, en particulier au sein de l'Église, 31 mars 2011

²² Voir l'IPNS 2011 pour la définition et l'explication des phénomènes prioritaires

²³ Le trafic d'héroïne requiert bien sûr une attention particulière mais ne doit pas être abordé par le biais d'un programme national type art. 95 LPI.

²⁴ A cet effet on envisage une approche prioritaire de nature judiciaire, basée sur une cartographie solide, et décrite dans une directive (future) des autorités judiciaires, avec une attention particulière pour la recherche proactive

- la violence intrafamiliale²⁵ et la violence contre les femmes;
- la traite des êtres humains (l'exploitation sexuelle, l'exploitation économique) et le trafic d'êtres humains;
- la criminalité informatique;
- la fraude, en particulier la fraude sociale²⁶, la fraude fiscale²⁷ et la fraude dans la gestion des déchets ;
- les effractions dans des habitations et autres bâtiments.

En ce qui concerne la fraude, il faut souligner le rôle de premier plan d'autres partenaires dans ce domaine. Si, comme déjà mentionné, ces partenaires sont éventuellement l'instance adéquate la plus indiquée pour la lutte contre ce phénomène, ils doivent dès lors accomplir leur rôle à cet égard.

Dans l'approche des phénomènes de criminalité prioritaires, une attention particulière sera accordée à la détection (du blanchiment) des avantages patrimoniaux frauduleux et à leur saisie maximale en vue de leur confiscation.

Les groupes d'auteurs organisés et polycriminels actifs dans plusieurs de ces phénomènes de criminalité requièrent une approche par projets, proactive et axée sur les (groupes d') auteurs.

L'approche des phénomènes de criminalité prioritaires

Dans la mesure où ils y sont confrontés, l'ensemble des membres de la police sera particulièrement attentif à ces phénomènes de criminalité prioritaires. Cette énumération de phénomènes prioritaires et de points d'attention implique qu'ils doivent être normalement repris dans les plans de sécurité de toutes les entités de la police intégrée sauf adaptations ciblées en raison des circonstances locales spécifiques. Moyennant une bonne image de sécurité et en concertation avec tous les partenaires, les diverses autorités élaboreront leurs plans et aborderont les problèmes de sécurité de façon adéquate.

Cela n'exclut pas davantage que les autorités compétentes au niveau local et/ou de l'arrondissement fixent des priorités propres additionnelles, sur la base de la même image de sécurité.

Lors de l'exécution des directives en la matière²⁸, une répartition des tâches poussée et stricte entre la police locale et la police fédérale n'est pas indiquée. Les polices locale et fédérale agiront en partenariat pour tous les phénomènes de criminalité prioritaires. Toutefois, la police locale s'orientera plutôt vers les phénomènes de criminalité moins organisée²⁹ et ce aussi bien au niveau de la conception, de la coordination et de l'intervention en la matière, tandis que la police fédérale se chargera principalement des formes plus organisées et/ou des faits commis par des groupes d'auteurs organisés et/ou itinérants.

En ce qui concerne les phénomènes de criminalité prioritaires organisés, la police fédérale élaborera un programme (art. 95 LPI) dans les six mois de la publication du présent plan de sécurité. La police locale et la police fédérale en tiendront compte lors de la rédaction et de l'exécution de leurs plans d'action. Chacun accordera une attention particulière à la collecte d'informations, à l'image, aux cibles vulnérables et aux groupes d'auteurs.³⁰

²⁵ Les services de police ont pris toutes les initiatives nécessaires pour agir face à cela de manière qualitative (réactive). La circulaire COL 4/2006 relative à la politique criminelle en matière de violence dans le couple sera adaptée et même renforcée, et les efforts (principalement proactifs) seront intensifiés. Il convient de rappeler que cette priorité se situe dans le cadre du plan d'action national (le PAN) en matière de lutte contre les violences entre partenaires, élargi à d'autres formes de violences de ce genre, y compris les mutilations génitales.

²⁶ Par la fraude sociale on entend la fraude sociale grave et organisée conformément à la définition de l'article 2 du protocole signé par e.a. la police fédérale, les Ministres de l'Intérieur, de la Justice, de l'Emploi, des Affaires Sociales et le Secrétaire d'Etat pour la Coordination de la lutte contre la fraude ; les autres aspects partiels requièrent bien sûr également une attention mais ne doivent pas être abordés de manière intégrale et intégrée par le biais d'un programme national type art. 95 LPI.

²⁷ Par la fraude fiscale on entend la fraude à la TVA organisée (conformément à l'article 73 et 73bis du Code TVA) et la fraude organisée en matière d'impôts des revenus ; les autres aspects partiels requièrent bien sûr également une attention mais ne doivent pas être abordés de manière intégrale et intégrée par le biais d'un programme national type art. 95 LPI.

²⁸ Circulaire COL 2/2002 du Collège des Procureurs généraux près des Cours d'appel concernant la Directive ministérielle organisant les tâches, la collaboration et l'intégration entre la police locale et la police fédérale pour ce qui concerne les missions de police judiciaire.

²⁹ D'un point de vue national, sont concernées : la violence dans l'espace public et la violence intrafamiliale, et la vente (deal) de stupéfiants.

³⁰ Voir l'IPNS 2011 et plus précisément les schémas synthétiques en annexe, lesquels constituent un excellent fil conducteur pour obtenir une traduction au niveau de l'arrondissement ou local

Points d'attention supplémentaires

Outre les entités vulnérables des phénomènes de criminalité prioritaires qui ont été signalées, la police tiendra compte, en fonction des circonstances locales, des lieux supplémentaires identifiés dans l'IPNS 2011, qui sont vulnérables à plusieurs phénomènes de criminalité, plus particulièrement le transport public, les domaines récréatifs et les pôles d'attraction touristiques, les grands événements, les lieux de grande fréquentation humaine.

L'IPNS 2011 indique également une série de futurs problèmes de sécurité, à savoir, les risques liés à l'utilisation accrue de l'internet et des nouvelles technologies, l'internationalisation de la criminalité, l'exclusion sociale et l'augmentation de la violence.

Par ailleurs, une attention particulière devra être donnée à la lutte contre la criminalité dans les grandes villes [et dans ce cadre notamment à Bruxelles]. Il conviendra à cet égard de renforcer la coordination et l'échange d'expérience entre les grandes villes.

Compte tenu de la typologie particulière de la criminalité dans les grandes villes, une attention particulière doit y être accordée en terme de présence de policiers et de gardiens de la paix, attentifs à juguler autant que possible les incivilités et à réprimer les infractions de toute nature qui y sont constatées et en particuliers les atteintes et violences faites aux personnes. La sécurisation des transports en commun est aussi un objectif important, particulièrement dans les gares et métros où la présence policière doit être renforcée.

1.6. La coopération policière internationale

La coopération internationale est devenue un facteur capital dans l'approche des problèmes de sécurité. Au cours de ces dernières années, non seulement, la nécessité (cf. la globalisation, la communication mondiale et la migration croissante), mais aussi les opportunités en matière de coopération policière internationale ont fortement augmenté.

Pendant les années 2012-2015, la police s'engage à préparer ses collaborateurs, de manière optimale, à cette évolution, à coordonner la coopération policière internationale dans ce sens, à la soutenir et à garantir son exécution aux différents niveaux. Les efforts fournis les dernières années (au niveau national, au niveau des régions frontalières, au niveau de l'Union européenne (UE) et au niveau international) doivent être poursuivis sans cesse et au besoin renforcés.

Les points d'attention prioritaires sont:

- mener une politique policière cohérente³¹ sur base d'une analyse de la situation géostratégique et en donnant la priorité, sur base du retour des efforts fournis, à la problématique de sécurité dans notre pays;
- intensifier davantage la collaboration avec les pays limitrophes et les régions frontalières;
- le ralliement au processus décisionnel stratégique de l'UE (cycle de politique européenne), le fonctionnement des agences, institutions et organisations européennes et internationales et en assurer la traduction opérationnelle, en particulier en ce qui concerne les possibilités, les procédures et les moyens (techniques) existants ;
- contribuer à une surveillance intégrée aux frontières extérieures;
- contribuer à la politique étrangère de la Belgique dans le secteur de la sécurité et de la Politique commune de la sécurité et de la défense (PCSD), en fonction des moyens mis à disposition à ce sujet.

³¹ La finalité est de rationaliser les initiatives de la police locale et de la police fédérale en matière de coopération policière internationale

2. Responsabilité sociale de l'entreprise au niveau des services de police

(Fonctionnement des services de police)

En tant qu'organisation moderne orientée par les valeurs, la police s'intégrera dans l'évolution sociétale. Elle accordera de l'attention à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Il s'agit essentiellement de façonner structurellement la durabilité, tout en mettant en place un équilibre entre une intégration systématique des intérêts des individus (people), de l'environnement (planet) et des résultats financiers ou policiers (profit ou plus-value policière). La responsabilité sociale de l'entreprise englobe des aspects tels que la définition et l'élargissement des tâches. Il s'agit des efforts fournis par un service de police permettant un déroulement éthique, social et écologiquement justifié des activités et des processus, tout en tenant compte de toutes les formes de diversité.

Au cours des quatre prochaines années, l'on accordera une attention prioritaire à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'une politique RH moderne, à la gestion de l'information et à la technologie d'appui qu'est l'ICT, à la gestion optimale et à l'optimisation des moyens disponibles. En outre, il faudra également accorder une attention suffisante à l'innovation et aux nouvelles technologies. Enfin, les services de police ne doivent pas non plus rester indifférents au thème du développement durable.

2.1. Une politique de RH moderne

A l'instar d'autres grands employeurs privés ou publics, la police doit pouvoir compter sur la capacité d'engagement opérationnel et la disponibilité de ses collaborateurs, tout en veillant à leur bien-être, à leur intégrité et à leur motivation. Ceci doit en outre être réalisé en s'adaptant en permanence aux évolutions des attentes de la société et des autorités envers les services de police, ainsi que dans celles des nouvelles générations de travailleurs.

Par ailleurs, spécifiquement en ce qui concerne l'«intégrité» et malgré tous les efforts entrepris en la matière, une approche qualitative constante doit être garantie. Des abus ne peuvent en effet jamais être totalement exclus. C'est pourquoi, des efforts particuliers sont nécessaires afin de rétablir et si possible améliorer l'intégrité et donc également la légitimité de la police.

Pour y parvenir, une réflexion a commencé à se développer pour une vision plaçant les compétences et les connaissances au centre des préoccupations, notamment en harmonie avec le projet ayant pour objectif de faire de la police une 'organisation apprenante'.

Cette vision doit servir de cadre à une nouvelle approche culturelle systémique dans laquelle les actions de développement visent à la fois les collaborateurs, les équipes et leur chef ainsi que l'organisation et ses processus.

Les collaborateurs sont avant tout tenus de prendre eux-mêmes l'initiative afin d'acquérir les compétences nécessaires (connaissances, compétences et attitudes) et de les développer tout au long de leur vie. L'enseignement policier doit à la fois garantir une culture de service, une orientation vers l'extérieur, de la flexibilité et le développement continu d'aptitudes et de compétences.

Au niveau des leaders, il est indispensable de disposer d'une vision claire et solide de leur rôle dans la société, d'être conscient de leur fonction d'exemple et d'adopter un système de management optimal. Il faut aussi pouvoir disposer de dirigeants impliqués, compétents en matière de management et capables de motiver et de valoriser leurs collaborateurs.

Le leadership implique également que les collaborateurs soient accompagnés et soutenus et que l'exécution de leurs tâches fasse l'objet d'un suivi. Les dirigeants doivent assurer scrupuleusement le suivi de l'exécution des processus de base sur le terrain.

Pour y parvenir, la police belge développe une plate-forme de leadership qui donnera lieu à la mise en place d'un 'édifice' du leadership policier. Les moyens nécessaires seront recherchés à cet effet en vue de réaliser cela de manière effective. Cette plate-forme aura pour mission d'apporter un soutien à ses managers et d'être un interlocuteur capable de donner des avis concernant le management de l'organisation. La police prendra également des initiatives au niveau de la formation afin que les dirigeants bénéficient d'un meilleur appui.

Cela requiert, tant pour les autorités que pour le management policier, une ouverture d'esprit, un réajustement de l'enseignement policier ainsi que le développement de nouveaux outils (p. ex. l'e-learning). Il conviendra d'harmoniser de manière plus optimale l'enseignement professionnel policier entre les différentes écoles de police.

À terme, harmoniser davantage et qualitativement l'enseignement professionnel policier et l'enseignement général régulier peut représenter une option parmi d'autres. Les partenariats avec cet enseignement sont développés de façon à ce que les écoles de police puissent, par exemple, mieux se consacrer à la formation policière spécialisée et garantir un niveau de qualité élevé.

L'organisation apprenante va devoir se préparer à adapter adéquatement la nouvelle réglementation au niveau des formations et des entraînements. Le développement des carrières exige un investissement conséquent de l'enseignement policier dans le développement des compétences individuelles de chaque collaborateur de la police et ce, dans l'intérêt de l'organisation. Dans ce contexte, on veillera également à préserver un équilibre entre une approche généraliste et un nombre suffisant de possibilités de spécialisation.

Sur ces bases, de nouvelles perspectives de (gestion de) carrière et d'organisation du travail devront également être développées pour rendre le travail attrayant et motivant et pour encourager la mobilité. À terme, ces développements pourraient contribuer à une rémunération fonctionnelle.

La politique en matière de gestion des ressources humaines est toutefois en grande partie influencée par le statut du personnel. Le statut actuel est très rigide et implique une série de procédures bureaucratiques qui, au lieu d'organiser l'engagement opérationnel, tendent plutôt à y faire obstacle. Cette situation complique la mise en place aux postes adéquats et la planification des carrières.

Le statut doit dès lors évoluer pour devenir un instrument réellement porteur d'une politique moderne en matière de gestion des ressources humaines, dans l'intérêt de l'organisation, du citoyen et de chaque collaborateur individuel, le tout en concertation avec l'ensemble des parties prenantes.

Il conviendra de faire toute la clarté à propos de l'interaction entre les procédures administrative, disciplinaire et judiciaire. Ainsi, il est indispensable de simplifier le statut juridique du personnel policier, notamment dans le domaine des règles disciplinaires. Les autorités disciplinaires doivent également être mieux soutenues.

Il convient enfin de noter que le travail de quartier qui est essentiel pour le maintien de la sécurité dans les zones de police doit être encouragé. Il est en effet souvent encore perçu comme peu valorisant par les agents et parfois sacrifié par l'autorité au profit de tâches jugées plus urgentes ou indispensables. Le contenu de ces missions devrait être mieux défini et faire l'objet de normes précises en vue d'une plus grande harmonisation dans les zones.

La simplification et l'optimisation de la procédure d'évaluation sont également de mise. Le cycle d'évaluation doit devenir un outil convivial basé sur une politique moderne en matière de gestion du personnel.

Il faudra examiner la façon dont on peut parvenir à une rotation suffisante dans la procédure actuelle du renouvellement des mandats. En toute logique, il y a lieu d'accorder de l'attention au développement et à la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures d'accompagnement pour les ex-mandataires.

2.2. La gestion de l'information et l'ICT

Comme indiqué au point 1.1. consacré aux lignes de force de la fonction de police et de la gestion policière, le travail policier est fortement guidé par l'information et la fonction de police guidée par l'information (FPGI) demeure un pilier important de 'l'excellence dans la fonction de police' (EFP). Tant au niveau stratégique et tactique qu'au niveau opérationnel, tant pour l'information douce et non validée, la disponibilité en temps opportun d'informations vérifiées et analysées constitue une condition de base à l'accomplissement d'un fonctionnement policier efficient et efficace. Cela exige, par le biais de l'ICT governance, une harmonisation des différents niveaux de l'information.

Non seulement pour ces motifs, mais également en raison de la disponibilité et de l'accès accrus des informations, une gestion de l'information modernisée et adaptée est absolument nécessaire. Bien que les nouvelles technologies (ICT) en offrent la possibilité, elles se sont encore trop peu dirigées vers la police.

Ces dix dernières années, la police a essayé de répondre à l'environnement changeant en ayant recours aux moyens qui lui avaient été mis à disposition. Le cadre légal (l'article 44/1 et suivants de la loi sur la fonction de police, la rétention de données, la législation sur les écoutes téléphoniques, Prüm...), le vieillissement des techniques utilisées (les systèmes fermés, les procès-verbaux version papier, le réseau bande étroite, des développements propres...) ainsi que la dispersion et la limitation des budgets ont eu pour conséquence que la durée de vie des processus et des systèmes actuels a atteint la fin de son cycle. Le bénéfice ainsi créé ne contrebalance plus les coûts exposés pour leur optimisation.

Dans le cadre de la gestion de l'information et de l'ICT, la police est de plus en plus confrontée à des risques de sécurité avec des problèmes liés au maintien des coûts. De plus, l'accessibilité, la connectivité et l'intégration avec d'autres processus et systèmes ne satisfont pas toujours aux attentes des utilisateurs finaux. Ainsi, dix ans après la réforme des polices, il n'y a toujours pas de plateforme unique complète et une série d'applications ne répondent toujours pas suffisamment aux standards modernes en matière de qualité et de convivialité.

La disponibilité et l'accès accrus de l'information ainsi que l'interaction grandissante entre les niveaux local, fédéral et international sont encore insuffisamment intégrés dans les processus. Par ailleurs, on fait trop peu appel à l'échange de données au sein de l'autorité fédérale. Ces processus sont insuffisamment intégrés et la description fonctionnelle des besoins des utilisateurs finaux tant au niveau opérationnel, tactique que stratégique reste insuffisante. Le recours aux médias sociaux en tant que moyen de communication, mais aussi comme source d'information est encore trop peu employé dans l'exécution quotidienne des tâches.

Afin de lutter contre les problèmes constatés, la police développera, pendant la durée du présent PNS, un programme³² évaluant la gestion de l'information à travers l'ensemble des processus policiers et de gestion et de l'adapter ou de la renouveler si nécessaire. Il permettra aussi d'implémenter des systèmes d'information nouveaux ou modernes afin d'obtenir un appui optimal.

C'est essentiellement en matière de cycle d'informations administratif que le retard doit être comblé. La police administrative ne peut actuellement compter que sur quelques applications ponctuelles qui ne sont pas reliées entre elles et ne permettent dès lors ni un échange d'information efficient quant aux événements, groupements et personnes traités dans le cadre de la police administrative, ni un contrôle effectif de qualité et d'accès aux données. A terme, le projet 'PALT' (police administrative à long terme) constituera la banque de données de police administrative afin d'y remédier. Ce projet doit être intégré dans le système ICT global.

La gestion de l'information demeure en outre cruciale lors de l'exécution d'enquêtes judiciaires. Les technologies actuellement disponibles (ICT) offrent des possibilités de gestion optimale des informations et doivent donc être exploitées au maximum. L'ensemble des informations disponibles et utiles peuvent ainsi être rapidement et simplement rassemblées et exploitées.

Il est, en outre, nécessaire d'utiliser des instruments permettant un suivi permanent de l'état d'avancement des enquêtes judiciaires.

Pour la gestion de l'information et l'utilisation d'un nouveau système moderne d'information, il sera tenu compte des résultats de l'audit encore à réaliser (étude de la situation actuelle) et du contexte cité supra. Il s'agira d'une intégration de la vision à long terme pour la police et du Masterplan ICT déjà existant. On cherchera l'inspiration dans des programmes similaires de services publics ou de services de police étrangers. Les autorités dégageront les moyens nécessaires à cette fin, de façon espacée dans le temps.

Il convient également de rappeler la nécessité de poursuivre l'harmonisation des systèmes informatiques FEEDIS de la police fédérale et l'ISLP de la police locale afin d'aboutir à la création d'un système commun le plus rapidement possible.

³² Le terme programme est défini ici comme un groupe de projets relatés et coordonné conjointement

2.3. La gestion optimale et l'optimisation des moyens disponibles

(Le problème de la capacité)

Au cours de prochaines années, les services de police des deux niveaux devront relever d'énormes défis en ce qui concerne les moyens en personnel. Ils seront confrontés à de nombreux départs de collaborateurs ayant atteint l'âge de la retraite. Ceci s'accompagnera indéniablement d'une perte de know-how et d'expertise. Il s'avère nécessaire de veiller à ce que l'afflux de personnel (quantitatif et qualitatif) soit maintenu, au minimum, à un niveau identique à celui des départs. Les entités confrontées au plus grand nombre de départs doivent pouvoir compter sur des arrivées en nombre suffisant. Si le caractère prioritaire ou non prioritaire est un critère important, il n'est pas le seul dans l'optique de la (nouvelle) répartition ou attribution de la capacité. Il faut ainsi veiller, pour le bon fonctionnement et l'approche de l'ensemble des phénomènes, à ce qu'un seuil minimal de fonctionnement soit garanti pour les entités concernées.

Les plus petites zones peuvent encore difficilement garantir le service minimal équivalent, tel que défini à l'article 3 de la LPI. Partiellement en raison des obligations Salduz, leur capacité disponible risque de ne plus permettre d'exercer, à part entière et de manière optimale, les sept fonctionnalités de base. Il conviendra donc d'être attentif à renforcer l'efficacité de la police locale par de meilleures synergies, la réalisation d'économies d'échelle et de développement de projets visant à rationaliser la gestion du personnel, en prévoyant l'achats en commun de biens et d'infrastructures. Un problème semblable se pose au sein de certaines entités de la police fédérale.

L'exercice de missions, tant opérationnelles que d'appui, pourrait en effet, en raison d'un trop grand déficit, être compromis.

C'est pourquoi un cadre légal doit être prévu à cet égard, cadre permettant à nouveau et facilitant les fusions volontaires de zones de police. En tout cas, toutes les formes de synergies entre les zones de police seront encouragées (par exemple : en matière de gestion du personnel, achats communs, favoriser l'utilisation commune d'infrastructures sécurisées entre les zones de police locale et/ou la police fédérale dans le cadre de la loi Salduz, ...). En ce qui concerne la police fédérale, une approche horizontale liée aux processus est recommandée dans certains domaines.

Etant donné que le gouvernement a exprimé son souhait de réduire de moitié au moins le nombre d'arrondissements judiciaires, cela implique que la police fédérale adaptera ses directions déconcentrées dans le même sens.

Le fonctionnement intégré est la pierre angulaire de la réforme des services de police et ne peut être mis en péril. Un problème de capacité peut cependant avoir un impact sur la totalité de l'appui mutuel vertical et horizontal (ex. Carrefours d'informations de l'arrondissement (CIA), les centres de communication et d'information (CIC), les délais de mise en œuvre des chiens drogues et des chiens pisteurs, l'engagement du corps d'interventions (CIK) au profit des zones et les missions de nature fédérale à accomplir par la police locale).

Le défi principal est de réorienter la capacité en fonction des besoins principaux.

Planning, gestion, suivi et évaluation de la capacité sont, dans le contexte actuel, des outils de management indispensables. Ils permettent de visualiser l'adéquation avec les priorités politiques, d'en assurer le suivi et, si nécessaire, de prendre les actions correctrices requises.

La marge budgétaire restreinte, tant au niveau international qu'au niveau national, encouragera chacun à travailler le plus efficacement possible et à continuer à chercher des opportunités afin d'exploiter au mieux les moyens disponibles.

En outre, les autorités de tutelle ne manqueront pas non plus de développer des initiatives créatives en la matière. Cela vaut, p. ex., pour les biens saisis et confisqués dans le cadre des économies illégales. L'ensemble de la chaîne pénale sera incitée à déceler au maximum ce que rapporte la criminalité (organisée), à le saisir et à le confisquer de manière effective et ce dans le cadre de l'examen et du développement des moyens alternatifs de financement en vue d'un meilleur financement de la police intégrée et de la justice.

Durant les prochaines années, les services de police devront, en vue d'une gestion optimale de la capacité, mener une politique visant plusieurs objectifs. Cela signifie concrètement : travailler plus efficacement, faire usage d'économies d'échelles, utiliser les moyens disponibles en toute connaissance des coûts, se

concentrer sur les tâches spécifiquement policières, mieux collaborer et prendre des initiatives de partenariat et piloter la capacité de recherche de manière rationnelle, libérer l'excédent de tâches administratives mais aussi de tâches de surveillance dans les bâtiments publics et les ambassades, celles liées au transfert de détenus, au remplacement de gardiens de prison, sans toutefois retomber de manière trop radicale sur des tâches-clés strictement définies allant à l'encontre de la FPOC. On veillera également à mettre en place un mécanisme de financement solide et équilibré. Des mesures seront prises en vue d'une simplification administrative et de l'élimination de tâches administratives superflues (moins de bureaucratie).

Par ailleurs, vu la situation budgétaire actuelle, il faudra améliorer le financement de la police locale au regard des difficultés croissantes de financement des **zones de polices**.

2.4. L'innovation et les nouvelles technologies

La société se caractérise par une (r)évolution indéniable sur le plan de l'innovation et des nouvelles technologies dans de nombreux domaines. Afin de maintenir à niveau la combativité de l'organisation, il est indispensable de marcher du même pas en réagissant le plus vite possible. Les services de police doivent faire usage des opportunités pour investir dans l'innovation et les nouvelles technologies.

De nombreux développements scientifiques constituent une aide pour la police dans l'exercice de ses tâches. La mise en œuvre de technologies contribue à la sécurité ; davantage d'affaires peuvent ainsi être résolues plus rapidement et un contrôle plus effectif devient possible.

Ce sont principalement les techniques d'identification, de localisation et de communication qui, tout en ayant le souci de l'impact financier, sont de plus en plus intégrées dans le fonctionnement policier consciemment, sont de plus en plus intégrées dans le fonctionnement policier. Outre le propre développement ICT, l'ADN, les Global Positioning Systems, les caméras intelligentes, le traitement des images, la vidéoconférence, les médias sociaux, la biométrie, la nanotechnologie et d'autres évolutions techniques permettent de travailler de manière plus efficiente.

Le développement proactif d'une vision sur la relation entre la technologie et le travail policier, doit aider la police dans sa recherche d'une société sûre et viable. Afin de relever ce défi, un 'Centrex innovation et nouvelles technologies' pour la police sera mis en œuvre.

2.5. Le développement durable

Le développement durable est un thème qui gagne de plus en plus en importance auprès des services publics. L'économie et la responsabilité écologique des entreprises visent surtout des résultats à longue échéance, ce qui demande une planification et une préparation à long terme au niveau du recours économique et écologique aux infrastructures, de l'énergie, de la consommation d'eau, des véhicules, du matériel, ... Dans ce cadre, il conviendrait d'établir une stratégie pluriannuelle transversale à cet égard impliquant notamment un plan relatif à l'efficacité énergétique. Les efforts consentis dans ces domaines doivent permettre de réaliser des économies, sans toutefois entraver l'efficacité du fonctionnement policier. La mise à disposition de ces bénéfices au profit des services qui ont fourni les efforts afin d'améliorer leur propre fonctionnement, peut constituer un incitant.

3. Un cycle de politique avec une attention particulière pour l'évaluation

L'implémentation du cycle de politique et le travail avec des plans pluriannuels ont contribué à une réflexion et une action plus méthodiques et orientées sur des résultats. Le rapport d'évaluation sur les 10 années de réforme des polices formule du reste une série de recommandations dans ce cadre³³.

³³ Chapitre 5 du rapport d'évaluation du Conseil fédéral de police, 2009

La multitude de plans rédigés aux différents niveaux doit former un ensemble cohérent et se renforcer mutuellement. Les DirCo ont un rôle d'intégration essentiel à jouer.

Il ne suffit pas de rédiger de bons plans. Ceux-ci doivent aussi être exécutés, suivis, évalués et, le cas échéant, adaptés. Enfin, il convient surtout de les budgétiser le mieux possible. Par conséquent, les cycles politiques et budgétaires doivent être mieux harmonisés.

Le système de contrôle interne tel qu'exposé dans la circulaire CP3³⁴ fait partie des éléments essentiels d'une bonne administration. Pour cette raison, il est indiqué que le concept trouve son chemin dans le fonctionnement policier. Le suivi et l'évaluation doivent être encadrés dans le cycle politique global et encore davantage intégrés.

Il est nécessaire de s'atteler à un système de monitoring performant : tant au sein qu'à l'extérieur des services de police. Il est indiqué d'utiliser des tableaux de bord pour le suivi des prestations et des résultats. Les aspects de gestion avec un impact budgétaire (très) important, tels que par exemple la gestion de l'information avec ses nombreux projets ICT, doivent être suivis à l'aide de tableaux de bord.

A l'avenir, la politique policière exercée doit être mieux évaluée. Il est indiqué d'installer un moment biennal afin d'évaluer le fonctionnement policier. Ceci doit être considéré comme moment de réflexion et d'orientation commun. Rendre compréhensible les contributions de toutes les composantes de la police, de même que les facteurs entravant l'exécution de la politique policière, peut contribuer à une réorientation et un réajustement éventuels de la politique policière. Des organes de concertation tels que le conseil zonal de sécurité, les concertations provinciales et le Conseil fédéral de police ont ici un rôle fondamental à jouer.

Dans une optique internationale, le cycle de politique de l'UE³⁵, l'une des plus importantes initiatives de la Présidence belge 2010, va souligner le besoin d'encore mieux harmoniser les cycles politiques à tous les niveaux.

³⁴ Circulaire CP3 du 29 mars 2011 relative au système de contrôle interne dans la police intégrée, structurée à deux niveaux

³⁵ Conclusions du Conseil de l'UE, doc. 11050/11

**Plan national de sécurité
2012-2015**

PARTIE 2

**Stratégie
de la police fédérale**

Innovation et amélioration continue

1. Introduction

L'on peut inférer du 'mission statement' de la police fédérale et de la vision de 'l'excellence dans la fonction de police' les principaux objectifs à long terme pour la police fédérale. Ils se résument comme suit : veiller ensemble à une société sûre et viable, fournir de manière professionnelle un service policier spécialisé et supralocal, ainsi qu'un appui qualitatif.

Les objectifs à long terme débouchent sur une stratégie globale qui couvre les quatre années d'un plan national de sécurité (PNS). Cette stratégie globale comporte une stratégie tant opérationnelle qu'organisationnelle. Par le biais de la stratégie opérationnelle, on désigne ce que la police fédérale entend atteindre au sein des principaux domaines de la sécurité, de la fonction de police et de l'appui policier. La stratégie organisationnelle doit créer les conditions permettant de mettre en œuvre la stratégie opérationnelle du PNS dans des conditions optimales.

La structure de la deuxième partie du présent PNS repose principalement sur les stratégies précitées, qui sont chacune expliquées dans un chapitre distinct. À cet égard, il convient de souligner que la stratégie opérationnelle et la stratégie organisationnelle se caractérisent chacune par trois axes. Il s'agit, dans les deux cas, de trois thèmes stratégiques prioritaires. Enfin, une attention particulière est accordée au cycle de politique dans le dernier chapitre.

La mesure dans laquelle les objectifs (prioritaires) du PNS peuvent être réalisés sera, entre autres, tributaire des moyens annuels mis à disposition sur le plan budgétaire.

2. Stratégie opérationnelle

La police fédérale entend contribuer à une société (plus) sûre et viable, en se concentrant sur trois thèmes stratégiques abordés ci-dessous : (1) l'approche des problèmes de sécurité (gestion de l'espace public, circulation routière et criminalité), (2) l'appui et le fonctionnement intégré et (3) la coopération policière internationale.

2.1. Approche des problèmes de sécurité

2.1.1. Gestion de l'espace public

Dans le cadre de la gestion de l'espace public, la police fédérale poursuivra les objectifs suivants :

➤ **Objectif 1 : gestion des informations de police administrative**

Contribuer à la prévention de la radicalisation, à la poursuite du développement du projet CoPPRa³⁶ et, vu la nécessité de résorber le retard dans le domaine de la gestion des informations de police administrative, réaliser le projet 'PALT' (police administrative à long terme). On veillera à cet égard à une intégration avec le programme « gestion de l'information et ICT ».

➤ **Objectif 2 : contribution à l'approche des nuisances**

En tant que services de première ligne de la police fédérale et en ce qui concerne leur propre terrain, s'engager, dans le cadre d'une approche intégrale et intégrée des nuisances et, donc, d'une manière coordonnée et concertée, à participer à des actions spécifiques ayant trait aux nuisances dans les zones avoisinantes.

³⁶ Projet CoPPRa : Community Policing and preventing of radicalisation and terrorism

➤ **Objectif 3 : gestion négociée de l'espace public**

Prêter un appui optimal aux grandes villes et leurs quartiers problématiques (voir le point 2.2, plus bas) afin de permettre la gestion négociée de l'espace public.

➤ **Objectif 4 : direction des opérations**

Dès lors que les opérations policières impliquent la mise en œuvre tant de mesures de police judiciaire qu'administrative et que différents services interviennent à cet égard, il convient de faire la clarté sur la coordination et la direction de ces situations de crise et opérations policières transfrontalières aiguës (et dynamiques).³⁷

Les initiatives nécessaires seront prises afin de développer, en concertation avec la CPPL, un cadre clarifiant la direction des opérations, dont une étude des facteurs critiques de succès. Ceci doit déboucher sur des propositions afin de prendre les directives nécessaires ou d'adapter la réglementation.

2.1.2. La sécurité routière

Pour contribuer activement à une sécurité routière accrue, la police fédérale poursuivra les objectifs suivants :

➤ **Objectif 1 : contribution à la mise en œuvre des recommandations des États généraux de la sécurité routière**

Toutes les unités de ligne de la police fédérale, et en particulier la police de la route, contribueront, dans le cadre de leurs compétences et de leur terrain d'action spécifique, à la mise en œuvre des recommandations des États généraux de la sécurité routière, entre autres en :

- (a) réalisant chaque année une analyse des accidents de la route relative au terrain d'action de la police fédérale;
- (b) augmentant le nombre de contrôles orientés vers les phénomènes prioritaires d'accident;
- (c) s'engageant dans la poursuite de l'automatisation et la mise en œuvre de technologies en vue d'une efficacité et d'une efficience accrues ;
- (d) développant une méthodologie afin d'exercer, de manière structurée, la fonction d'avis et de signal dans le cadre de graves accidents de la route.

Outre le renforcement des contrôles, on continuera d'améliorer la qualité. On veillera par ailleurs à la cohérence entre les mesures répressives, d'une part, et les initiatives en matière de prévention et de suivi, d'autre part.

➤ **Objectif 2 : augmentation de la visibilité**

La police fédérale de la route augmentera sa visibilité sur son terrain d'action prioritaire. Cela concerne une présence visible accrue qui doit être liée aux tâches qui profitent directement à la sécurité routière et aux contrôles de circulation. Il s'agit là d'une mesure préventive essentielle par laquelle on espère diminuer le sentiment d'insécurité et augmenter les chances d'arrêter les auteurs. Sur la base d'une mesure zéro en 2010, on se propose d'augmenter la visibilité de 10 % de façon progressive sur toute la durée du PNS.

➤ **Objectif 3 : maximum d'accords de coopération**

La police fédérale de la route souhaite renforcer le caractère intégré et multidisciplinaire de son fonctionnement. À cet effet, elle établira ou renforcera un maximum de liens de coopération conformément à son offre de services.

³⁷ Rapport intermédiaire du Comité P du 1^{er} juin 2011, Enquête de contrôle sur la coordination, l'efficacité et l'efficacité de l'intervention policière lors de situations de crise aiguës et de déplacements de suspects

Les effectifs actuels de la police fédérale de la route datent de 1985 et n'ont pas évolué depuis lors. Les objectifs ambitieux fixés par les États généraux de la sécurité routière successifs (2002-2007-2011) ne pourront être rencontrés que si la situation évolue à ce niveau. Il est évident que la reprise de certaines missions par certains partenaires, telles que, par exemple, les missions de signalisation par les Régions, joue également un rôle important.

2.1.3. Les phénomènes de criminalité

La police fédérale se concentrera sur les phénomènes de criminalité prioritaires revêtant un caractère supralocal et/ou organisé. Pour chacune de ces priorités, un programme sera établi au niveau central. Sur la base de ce programme et d'une analyse approfondie, des projets seront élaborés et exécutés au niveau déconcentré et mis en œuvre avec la collaboration de tous les partenaires concernés.

Les infractions portant atteinte à l'intégrité physique seront traitées de manière qualitative par toutes les entités sur la base de scénarios approuvés.

Fonctionnement par programme

➤ Objectif 1 : conceptualisation

Conformément à l'article 95 de la LPI, les directions centrales de la police judiciaire fédérale actualiseront, dans les six mois de l'approbation du présent PNS, les programmes afférents aux phénomènes de criminalité prioritaires qui revêtent un caractère organisé et/ou sont l'œuvre de groupes d'auteurs organisés et/ou itinérants. Le cas échéant, un nouveau programme sera élaboré. Ceci vaut également pour le terrorisme et la radicalisation.

Un programme propose une approche intégrée et intégrale reposant sur les données et éléments de l'IPNS 2011. Une attention particulière est accordée aux groupes d'auteurs et aux secteurs, endroits, personnes et produits vulnérables, ainsi qu'aux tendances récentes identifiées au sein des phénomènes de criminalité.

Sous l'angle de l'orientation nodale,³⁸ les programmes doivent également permettre la transmission des informations aux services chargés de surveiller les frontières, de sorte que cette surveillance puisse être orientée vers ces informations.

➤ Objectif 2 : approche davantage orientée vers les (groupes d') auteurs

Diverses analyses révèlent que les mêmes auteurs ou groupes d'auteurs ne se limitent plus à un phénomène spécifique, mais qu'ils sont impliqués dans plusieurs formes de criminalité (traite des êtres humains, drogue, blanchiment...). L'approche de la criminalité organisée doit dès lors être davantage axée sur les (groupes d') auteurs.

Au niveau central, la Direction de la lutte contre la criminalité organisée coordonnera l'analyse, la détection et la recherche de groupes d'auteurs polycriminels, entre les différentes directions centrales et déconcentrées, ainsi qu'entre ces différentes directions judiciaires.

➤ Objectif 3 : attention particulière à l'utilisation de l'ICT par les criminels

Pour chaque approche de phénomène, une attention particulière sera prêtée à l'utilisation de l'ICT en tant que moyen de commettre des faits criminels. On entend par là le recours à des moyens informatiques, à l'internet et aux techniques de communication électronique modernes. Le défi que doit relever la police consiste à maîtriser le mieux possible ces techniques afin qu'il y ait le moins possible de

³⁸ Orientation nodale : vise à dresser la cartographie des points centraux des flux d'argent, de personnes, de biens et d'informations en tant que structures d'opportunités ultimes pour la criminalité. L'orientation nodale géographique a trait au renforcement, à la surveillance et au contrôle de l'infrastructure physique, en particulier des points centraux dans les environs des gares, des routes principales et des (aéro)ports (source : journée d'étude CPS, 18 novembre 2009 - Kwaliteit in de keten, een volwaardig partnerschap – présentation du professeur M. EASTON, hogeschool Gent)

failles dans les possibilités d'interception des informations et des communications. En ce qui concerne le phénomène de la criminalité informatique, les infractions portant atteinte à l'infrastructure ICT d'institutions publiques et privées exigent une attention particulière.

➤ **Objectif 4 : attention particulière aux pratiques de blanchiment**

Le blanchiment et la récupération du patrimoine illégalement acquis constituent également une priorité au sein de chaque approche de phénomène. La direction compétente améliorera à cette fin la qualité des techniques et des procédures et promouvra cette approche auprès des autres partenaires de la chaîne.

➤ **Objectif 5 : participation active à l'approche des priorités internationales**

L'approche d'un grand nombre des phénomènes liés à la sécurité ne peut être efficace qu'à condition qu'il y ait une intense coopération internationale. La police (judiciaire) fédérale s'investira pleinement dans les projets de l'UE liés aux phénomènes de criminalité prioritaires (qui le sont également dans notre pays).

➤ **Objectif 6 : optimisation de la 'cartographie' du trafic d'armes et de l'utilisation d'armes à feu 'lourdes'**

En vue de la lutte contre la criminalité contre les biens, on améliorera la 'cartographie' du trafic d'armes et de l'utilisation d'armes à feu 'lourdes' pour commettre des infractions. Une analyse approfondie sera menée en vue d'une approche adéquate orientée vers la présence réduite de ces armes dans le milieu criminel. Ainsi, on analysera et, si nécessaire, on adaptera la procédure d'identification de l'origine d'une arme à feu lourde utilisée pour commettre une infraction, et promouvra son utilisation au sein de toutes les entités de la police. Lors de cette identification, une attention particulière sera accordée à la collaboration policière et judiciaire internationale. On vérifiera systématiquement si les armes à feu lourdes saisies n'ont pas été utilisées pour commettre d'autres faits graves dans le cadre desquels des douilles et ou des balles ont été retrouvées.

➤ **Objectif 7 : cartographie stratégique, tactique et opérationnelle**

Les actions policières guidées par l'information reposent sur une cartographie précise. Dès lors que l'on dispose d'informations ou de données moins fiables pour certaines formes de criminalité, il convient d'améliorer la cartographie (recueil d'informations, scanning et analyse).

➤ **Objectif 8 : harmonisation de la formation**

Compte tenu des programmes développés et approuvés, et des projets en cours (tels que l'organisation apprenante) on greffera les diverses formations sur les procédures nouvelles et adaptées. Dans tous les trajets de formation, on prêtera attention, non seulement à la victime, mais assurément à la réception et à l'accueil des victimes mineures et vulnérables, ainsi qu'à leur renvoi éventuel vers des services spécialisés. Une attention particulière sera également accordée dans la formation à la lutte contre le racisme et les stéréotypes et à la sensibilisation et à l'information relative à l'interculturalité de notre population.

Scénarios

➤ **Objectif : diffusion de scénarios (actualisés)**

Pour ce qui est des infractions portant gravement atteinte à l'intégrité physique des personnes, la police judiciaire fédérale évaluera et, si nécessaire, adaptera, en concertation et en collaboration avec la police locale et le Collège des procureurs généraux, les directives et scénarios actuels. De nouveaux scénarios et directives seront en outre élaborés dans les domaines où ils font défaut. Ces directives et scénarios seront diffusés et enseignés au sein de la police. L'objectif est d'améliorer la qualité des informations et des instructions en tenant compte des recommandations formulées par les services de contrôle et d'inspection.

Projets

Les phénomènes de criminalité prioritaires revêtant un caractère organisé et ayant trait au terrorisme, à l'extrémisme et à la radicalisation nécessitent une approche par projet au niveau de l'arrondissement.

➤ Objectif 1 : identification d'auteurs ou de groupes d'auteurs

Le but est d'identifier le plus grand nombre possible d'auteurs ou de groupes d'auteurs et de veiller à une collecte qualitative des preuves en vue des poursuites et de la condamnation. À cet égard, il importe d'être attentif à la problématique des auteurs organisés, parmi lesquels les groupes d'auteurs itinérants et transfrontaliers, et de prêter une attention particulière à la collaboration avec les arrondissements de séjour des auteurs, à l'approche de la problématique du recel, à la collaboration avec d'autres services concernés et à la récupération du patrimoine illégalement acquis.

➤ Objectif 2 : approche par projet

Le nombre de projets par arrondissement judiciaire dépend de la « cartographie » dressée à ce niveau, de la nature et du contenu du programme et des possibilités de la police judiciaire fédérale déconcentrée. Le nombre, la nature et le contenu des projets sont approuvés par le directeur général de la police judiciaire fédérale. Les plans d'action qui s'y rapportent sont évalués régulièrement (au moins tous les deux ans) et adaptés si nécessaire.

Les projets seront élaborés et mis en œuvre de concert avec tous les partenaires concernés, y compris la police locale et les entités déconcentrées de la Direction générale de la police administrative (DGA). Le fonctionnement par programme sert de fil conducteur à cet égard. Ces projets tiennent compte de l'analyse de risques et de vulnérabilité de l'IPNS 2011, en particulier des tendances transversales constatées, dont l'utilisation des ICT en tant que moyen de commettre des faits criminels et le blanchiment, ainsi que la récupération du patrimoine illégalement acquis.

2.2. Un appui qualitatif et un fonctionnement intégré optimal

Dans le domaine de l'appui (spécialisé) et du fonctionnement intégré, la police fédérale se fixe les objectifs suivants :

➤ Objectif 1 : appui qualitatif

Tendre vers un niveau de qualité acceptable et garantir une fiabilité concernant l'appui (spécialisé), au niveau tant opérationnel que non opérationnel.

Lors du développement de l'appui, on veillera à la perspective du client, ainsi qu'à l'harmonisation et à l'intégration de l'offre d'appui complète de la police fédérale. Par ailleurs, pour mieux faire connaître son offre d'appui, la police fédérale lance un catalogue de produits et de services. Pour chacun de ces produits ou services, le catalogue décrit ce qu'ils contiennent, à qui ils sont destinés, comment et où l'on peut les solliciter et de quelles conditions la demande est assortie. Sur ce point, on veillera à la convivialité des possibilités de consultation de l'offre.

Ce lancement sera progressif. Dans une première phase, on mettra à disposition l'offre d'appui des services déconcentrés (plus précisément la police de la route, la police des chemins de fer, la police aéronautique et la police de la navigation), des centres d'information et de communication (CIC), des carrefours d'informations d'arrondissement (CIA), des corps d'intervention (CIK) et des services centraux de la police judiciaire fédérale. L'offre des services d'appui, dont l'intervention spécialisée, la police à cheval, l'appui canin, l'appui aérien et les unités spéciales, sera mise à disposition au cours d'une deuxième phase.

Une initiative similaire est en cours pour ce qui est de l'offre d'appui au niveau du personnel, de la logistique (plus précisément, le développement d'un supply chain management et de contrats-cadres), de l'ICT et des finances (voir les programmes stratégiques prioritaires).

Lors du développement du(des) site(s) sur le(s)quel(s) l'offre d'appui pourra être consultée, on tiendra compte de la perspective du client et on veillera à la convivialité du(des) site(s).

➤ **Objectif 2 : réserve renforcée garantie**

Afin d'appuyer la police locale, il convient de garantir et d'optimiser une offre d'appui qualitative et quantitative concernant la mise en œuvre du CIK, des teams et des moyens spéciaux. Il sera également tenu compte des résultats du groupe de travail qui se penche sur les propositions de révision de la MFO 2³⁹, ainsi que de la nécessité de veiller à une mise en œuvre équilibrée de l'HyCap⁴⁰ et du CIK dans le cadre du maintien de l'ordre public.

➤ **Objectif 3 : engagement optimisé de la réserve**

Outre le rôle classique joué par les CIK en termes d'appui de la police locale, maintenir et, si possible, augmenter la capacité de la réserve renforcée (FERES) afin de réagir de manière adéquate à des situations de crise imprévues et inattendues en toutes circonstances - en particulier dans les grandes villes et leurs quartiers problématiques - ce qui requiert une évaluation de la répartition de la capacité parmi les différents corps d'intervention (CIK).

➤ **Objectif 4 : fonctionnement intégré optimal**

Assurer un fonctionnement intégré optimal par le biais d'une harmonisation et d'une collaboration accrues, dans le cadre desquelles tous les dirigeants de la police fédérale accordent une attention permanente au fait que les partenaires, internes et externes à la police, sont des maillons indispensables.

Les directeurs coordonnateurs administratifs (DirCo) joueront le rôle de facilitateurs et de coordinateurs. Il s'agit de personnages-clés pouvant concrétiser la participation et l'implication des entités déconcentrées sur le terrain. Ils doivent stimuler et soutenir la collaboration entre la police locale et toutes les entités déconcentrées.

2.3. Coopération policière internationale

Eu égard à l'importance accrue de la coopération policière internationale et afin de mettre à profit et d'harmoniser mieux encore les possibilités et les initiatives dans ce domaine, les objectifs suivants ont été fixés.

➤ **Objectif 1 : mise en œuvre plus ciblée du personnel et des moyens**

Axer la politique en matière de coopération policière internationale sur une analyse et une exploitation plus approfondies de la « cartographie » existante de la sécurité sur la scène internationale. Le but est ainsi de mettre en œuvre de manière plus ciblée les collaborateurs et les moyens (par exemple, dans le cadre de missions internationales, conclusion d'accords, participation à des projets).

Garantir une approche rationalisée de la coopération internationale ('Mémorandum of Understanding', accords, etc.) en assurant un suivi, occupant une place centrale pour la police, des initiatives prises dans ce domaine.

➤ **Objectif 2 : continuer d'intensifier la coopération avec les pays voisins et les régions frontalières**

La coopération au niveau régional (par exemple, Benelux, Meuse/Rhin, Scheldemonde, Lille/Courtrai/Tournai) avec les pays voisins doit être développée plus avant et continuer à servir de champ d'expérimentation pour la coopération transfrontalière. Cela doit se faire par le biais de moments de concertation stratégique et de plans d'action actualisés.

³⁹ Directive contraignante du 29 mai 2007 (B. S. 4 juillet 2007) relative le mécanisme de solidarité entre ZP en matière de renforts pour des missions de police administrative

⁴⁰ La capacité hypothéquée des zones de police

➤ **Objectif 3 : s'inscrire dans le processus décisionnel européen et le fonctionnement des agences, institutions et organisations européennes et internationales**

Sur le plan politique, soutenir le processus décisionnel européen en préparant et en participant à différents groupes de travail, agences et organisations européens. Compte tenu du caractère de plus en plus contraignant et de la demande de mise en œuvre immédiate au niveau national, la police doit pouvoir réagir de manière prompte et flexible, également par rapport aux moyens mis à sa disposition. En raison de l'augmentation, au cours des dernières années, du nombre d'initiatives, de plateformes et de groupes de travail au niveau européen, la police devra renforcer son engagement si elle souhaite continuer à exercer sa fonction d'exemple. Elle pourra ainsi maintenir la qualité de ses relations avec les agences et institutions européennes et assurer un meilleur suivi et une meilleure utilisation de ses possibilités en vue d'une contribution significative à notre fonctionnement national. Il en va de même pour les organisations internationales (par exemple, Interpol) en vue d'une intégration optimale des produits et des services fournis dans les processus de travail policiers nationaux.

➤ **Objectif 4 : optimisation des possibilités de coopération**

Optimaliser les possibilités actuelles au niveau de la coopération policière internationale et mieux intégrer dans le fonctionnement quotidien et ce, tant par la poursuite des projets en cours (ex. vademecum Euregio) que par une prise de conscience continue du personnel. Une attention particulière doit être prêtée aux possibilités et à la méthode afférentes à l'échange international d'informations policières (modèle pour le choix du canal) et aux nouvelles évolutions (Prüm, SIENA, nouvelle stratégie Europol, décision-cadre suédoise).

➤ **Objectif 5 : réglementation adaptée**

En ce qui concerne les officiers de liaison à l'étranger, il convient d'adapter la réglementation et d'optimiser le réseau, en se basant sur les résultats de l'exercice d'évaluation portant sur l'organisation et la gestion des officiers de liaison.

La police fédérale doit en outre préparer l'adaptation de la réglementation belge au processus décisionnel européen (par exemple, la décision-cadre suédoise).

➤ **Objectif 6 : contribution ciblée à la politique étrangère belge dans le secteur de la sécurité**

Dans le cadre de la politique étrangère belge dans le secteur de la sécurité et de la politique commune de sécurité et de défense (PCSD), privilégier les initiatives, projets et dossiers apportant une plus-value opérationnelle à la sécurité nationale, et en particulier à son propre fonctionnement. La police fédérale se concentrera sur les pays et les régions prioritaires. Pour la fin de l'année 2013, il convient également de développer et de mener une politique du personnel plus cohérente pour les collaborateurs engagés dans des missions internationales, et ce, au niveau du statut, de la formation, de la sélection et de la réintégration.

➤ **Objectif 7 : contribution à un contrôle frontalier intégré au niveau des frontières extérieures**

Appliquer les règles européennes (en particulier le VIS⁴¹) dans le cadre du fonctionnement policier quotidien au niveau des points de passage frontaliers. Des conditions annexes sont d'application à cet égard : l'appui nécessaire en matière de connaissances et de TI, l'intégration des programmes de formation en matière de garde frontalière UE dans le plan de formation national, la prise d'initiatives en vue de l'instauration d'e-Borders (entre autres, le recours à la biométrie, à des lecteurs de passeport,...), l'optimisation des processus de travail et des ICT afin de réduire la charge de travail, la synergie et la collaboration entre partenaires.

En mettant des informations nécessaires et précises à la disposition des unités frontalières sur la base du principe de la FPGI et dans le cadre du programme stratégique prioritaire ICT.

En développant et en appliquant, de concert avec tous les autres acteurs concernés, les recommandations de la Commission d'évaluation Schengen relatives aux frontières aériennes, terrestres et maritimes.

⁴¹ VIS : Visum Information System

En continuant à contribuer au développement, au management et à l'exécution des opérations organisées dans le cadre de l'agence européenne FRONTEX. Elle maintiendra un niveau de formation suffisant et une capacité adéquate afin de prendre part aux 'opérations RABIT'S'⁴² et aux 'Joint Operations'.

➤ **Objectif 8 : usage optimal de fonds internationaux et européens**

Le suivi ainsi que la création des opportunités des fonds de financement existants internationaux et européens, tout en tenant compte de l'approche dans le cadre des trois programmes stratégiques (voir point 3). Cela signifie, notamment, que les aspects du pré- et du cofinancement ainsi que la charge de travail pour l'acheminement de tels dossiers, doivent être pris en compte dès le départ.

⁴² RABIT's : Rapid Borders Intervention Teams

3. Stratégie organisationnelle

Afin de contribuer de manière optimale à une société (plus) sûre et viable, la police fédérale doit mettre au point sa gestion. À cet égard, on prêter attention de manière prioritaire à trois domaines transversaux de la police, domaines reconnus comme les pierres angulaires d'une organisation policière moderne. Il s'agit (1) des ressources humaines, (2) de l'information et de l'ICT et (3) des finances. Des programmes stratégiques spécifiques seront développés pour ces thèmes.

Des efforts conséquents et soutenus devront être consentis pour qu'il y ait une véritable différence entre l'état de la situation début 2012 et l'état de la situation fin 2015 au niveau de ces trois domaines transversaux. C'est la raison pour laquelle une structure de programme et un fonctionnement par programme, seront élaborés pour chacun de ces domaines. Le rôle et la tâche des divers acteurs concernés, ainsi que le fonctionnement par programme et le rôle des gestionnaires de programme, seront définis dans des partenariats. Il importe à cet égard de déterminer une méthodologie et une terminologie uniformes.

Outre les programmes stratégiques prioritaires, on dénombre encore quelques points importants. Il s'agit tout d'abord de l'amélioration continue. Il s'agit là d'un défi permanent, surtout au sein de la sphère de compétence et sous la responsabilité des dirigeants concernés, en particulier les mandataires. Ils doivent prendre les initiatives nécessaires à cet effet. Tous les dirigeants veilleront en permanence à l'exécution correcte des processus de base, des procédures et des directives. À cet égard, le suivi effectif du travail sur le terrain est prioritaire. Le cas échéant, les mesures adéquates seront prises pour apporter les adaptations nécessaires.

Dans le domaine de l'innovation et des nouvelles technologies pour la police, la police fédérale développera et implémentera une stratégie, y compris en créant un Centre 'Innovation et Nouvelles Technologies'.

En outre, dans le cadre de l'entreprise durable et pour faire en sorte, en tant que service public et afin de remplir une fonction d'exemple, que les activités et les procédures se déroulent d'une manière écologiquement responsable, la police fédérale (1) poursuivra de façon intégrale et intégrée les efforts existants dans le domaine de la consommation (énergie, eau), (2) prendra de nouvelles initiatives concernant la gestion des déchets, les achats durables et la mobilité, et (3) continuera à stimuler et sensibiliser ses dirigeants et collaborateurs à l'entreprise durable.

Sur la période couverte par ce PNS, la police fédérale transférera une (grande) partie de ses entités centrales dans le nouveau complexe de la Cité administrative de l'État (CAE) dans le centre-ville de Bruxelles, ce qui aura un effet écologique évident au niveau des déplacements et des trajets entre le domicile et le lieu de travail via les transports publics.

Enfin, pour ce qui est de la communication interne et externe, la police fédérale a déjà réalisé d'importants investissements. Elle souscrit ainsi à l'importance de la communication dans notre société de l'information, qui évolue très rapidement, et des nombreux défis qui y sont liés (par exemple l'utilisation des médias sociaux,...).

Dans ce contexte, une politique de communication globale a également été élaborée pour la police fédérale. Un grand nombre d'initiatives sont également prises pour aider les zones de police et les entités de la police fédérale à mener une communication performante avec les personnes concernées (citoyens, société, autorités, collaborateurs, partenaires...). L'encadrement et le soutien prévus dans le domaine de la communication seront encore davantage développés (approfondis, élargis, renouvelés). Ainsi, une offre centrale d'appui en matière de communication, facile d'accès, sera élaborée (communication interne et externe, recrutement, etc.).

Dans un souci d'efficacité, de simplification et d'une meilleure coordination, les structures internes des différentes directions générales seront optimisées.

Finalement, il faut également faire référence aux moyens dont dispose la police fédérale pour pouvoir réaliser ses missions et ses objectifs. Il s'agit des moyens financiers annuels sur la base d'un budget

prévoyant le budget général des dépenses des autorités fédérales⁴³ ainsi que les moyens en personnel dont vous trouverez un aperçu ci-dessous.

Tableau: Moyens en personnel (situation au 31-12-2011)⁴⁴

		Collaborateurs individuels (6)		Capacité prestée (6)		TO 2TER (5)
		Nombre (1)	% (2)	FTE (3)	% (4)	
CG	ops	1 674	14%	1 644	14%	1 604
	CALog (7)	563	5%	515	4%	606
	total	2 237	18%	2 159	18%	2 210
DGA	ops	3 300	27%	3 240	27%	3 394
	CALog (7)	394	3%	370	3%	468
	total	3 694	30%	3 609	31%	3 862
DGJ	ops	3 561	29%	3 463	29%	3 611
	CALog (7)	696	6%	637	5%	757
	total	4 257	35%	4 100	35%	4 368
DGS	ops	530	4%	502	4%	362
	CALog (7)	1 544	13%	1 437	12%	1 956
	total	2 074	17%	1 939	16%	2 318
TOTAL polfed		12 262	100%	11 807	100%	12 758

Légende

- (1) le nombre absolu en collaborateurs individuels par CG/DG et selon le cadre
- (2) le rapport entre d'une part le nombre absolu en collaborateurs individuels par CG/DG et selon le cadre et d'autre part le nombre total absolu en collaborateurs de la police fédérale
- (3) la capacité prestée (FTE) par CG/DG et selon le cadre compte tenu de l'organisation du temps de travail (ex. le travail en mi-temps, la pause carrière, ...)
- (4) le rapport entre d'une part la capacité prestée (FTE) par CG/DG et selon le cadre compte tenu de l'organisation du temps de travail et d'autre part le total de la capacité prestée (FTE) par la police fédérale, compte tenu de l'organisation du temps de travail
- (5) le cadre organique selon le tableau organique (TO) 2ter
- (6) y compris les détachés 'in' d'une réserve générale en matière de personnel; par contre ne sont pas compris: les membres DG SAT Intérieur et Justice, le personnel d'entretien, les aspirants, les hors budget (service social, service horeca, le Comité Permanent P, ...), les détachés vers la police locale (GPI 39), l'AIG et le SSGPI
- (7) CALog: les collaborateurs statutaires et contractuels du cadre administratif et logistique

⁴³ Budget général des dépenses, section 17 – Police fédérale et fonctionnement intégré.

⁴⁴ DGS, rapport intermédiaire (projet de) rapport PERSEPOLIS, janvier 2012

3.1. Programme stratégique « Une politique RH moderne »

La police est confrontée à maints défis dans le domaine des ressources humaines qui nécessitent un engagement particulier et innovateur dans les années qui viennent. La police fédérale, dans le cadre de sa responsabilité sur le plan du fonctionnement intégré, a choisi dès lors de tendre vers une vision moderne, transparente et flexible de la gestion de ses ressources humaines.

Objectif

À côté des modifications nécessaires des systèmes et procédures actuels, mettre en œuvre les plans d'innovation pour la gestion des ressources humaines de l'organisation.

Approche

D'une part, la police fédérale, lancera des projets dont les objectifs devront rencontrer les défis qui s'annoncent dans ce domaine. Il s'agira entre autres de :

- faire face aux départs en masse à la pension ;
- accueillir et intégrer les nouvelles générations de collaborateurs ;
- développer les compétences nécessaires à tous les niveaux (individuel, collectif/managérial et organisationnel) ;
- veiller au partage, au transfert et au développement des connaissances ;
- offrir des perspectives de carrière motivantes et valorisantes à tous les collaborateurs et aux cadres dirigeants, stimulant la 'job rotation' entre les corps, les services et les niveaux de la police.

D'autre part, les systèmes et procédures actuels ne peuvent rester sans évolution ni amélioration. Il importe donc, sur base de la récolte et l'analyse permanentes des besoins, de proposer des actions à court terme. Ces actions peuvent, soit se placer dans le prolongement des objectifs du PNS 2008-2011, soit être considérées comme des 'quick wins' des projets en développement. Pour que ces actions à court ou moyen terme soient alignées sur les objectifs à long terme, le manager du programme tiendra un aperçu de l'ensemble des initiatives.

➤ **Projet 'Persepolis'**

La police fédérale mettra en place pour le 31 décembre 2012 au plus tard un outil permanent, permettant de suivre l'évolution de cette population afin de soutenir la gestion. Cette mise en place se base sur une étude de la population policière réalisée en 2011.

L'ambition consiste, sur la base de cet instrument et des possibilités budgétaires, à définir aussi précisément que possible, quels sont les besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de recrutement annuel.

➤ **Projet 'La police, une organisation apprenante'**

La mise en œuvre du projet 'La police, une organisation apprenante' se poursuivra sur la base d'un plan et d'une structure de projet approuvés.⁴⁵

Le projet vise à faire de l'organisation policière une organisation apprenante en :

1. réformant la formation ;
2. modifiant la vision et les processus de la politique RH pour que le changement de culture visé par la réforme de la formation puisse s'établir pleinement.

Ce projet comprend les sous-projets suivants :

- le développement d'une nouvelle formation policière ;

⁴⁵ Approbation du comité d'accompagnement à Bruxelles le 5 mars 2010

- la création de l' 'édifice' du leadership policier;
- le développement d'une nouvelle politique RH.

➤ **Projet 'Carrière attrayante pour tous les talents'**

Ce projet portera sur les aspects suivants: les compétences nécessaires à l'organisation, la gestion et le développement de la carrière avec une valorisation des fonctions d'expertise, l'évolution d'une 'fonction' (avec descriptions et profils de fonction, ... liés à un cadre organique) vers le concept d'un 'rôle' (un mélange d'activités liées à la fonction et d'activités complémentaires liées aux besoins qui ne sont pas nécessairement directement liées au cadre organique) et, enfin, la rémunération fonctionnelle (soit, les salaires selon une pondération basée, d'une part, sur la fonction liée à l'organisation et, d'autre part, le concept élargi 'rôle').

➤ **Projet 'Réorientation des services ressources humaines'**

Ce projet comprend l'optimisation de la gestion administrative et le développement des directions des ressources humaines vers des centres de services transversaux, offrant des prestations d'aide à tous les collaborateurs (à titre individuel ou collectif) en matière:

- d'accompagnement/développement de carrière;
- d'évaluation/développement des compétences (assessment/development centers);
- de gestion/développement des connaissances;
- d'autres facettes de la gestion des ressources humaines.

➤ **Amélioration continue du fonctionnement**

Ce volet concerne les initiatives prises à plus court terme que les projets d'innovation mentionnés ci-dessus, mais qui sont nécessaires pour améliorer ou optimiser le fonctionnement actuel. Ces actions devront être supervisées par le manager du programme global afin de garantir la cohérence de l'amélioration avec les objectifs des projets d'innovation. Il s'agit des thèmes suivants :

- l'organisation du travail ;
- les programmes de formation ;
- les adaptations statutaires (surtout une simplification, un assouplissement et une optimisation de la procédure d'évaluation et du statut disciplinaire) ;
- le développement durable.

3.2. Programme stratégique 'Information et ICT' (Police 3.0)

Pour parvenir à un fonctionnement plus efficace et efficient, et à un soutien optimal des autorités (responsables politiques) et des collaborateurs de la police, un système d'information moderne, performant et adapté aux besoins est indispensable. La pratique démontre qu'à cet égard, on a besoin d'une révision approfondie, d'une adaptation et donc d'un renouvellement des systèmes et applications. Il s'agit là d'une priorité absolue, dès lors que l'information et les outils ICT sont indispensables pour un travail policier efficace.

Objectif

Pour adapter à la société de l'information, qui évolue rapidement, la gestion globale de l'information au sein de la police, il convient :

- d'évaluer et, si nécessaire, d'adapter la gestion de l'information à travers l'ensemble des processus policiers et de gestion ;
- de mettre en œuvre les systèmes d'information nouveaux et modernes en vue d'un fonctionnement plus efficace et efficient et d'un soutien optimal des autorités et des collaborateurs de la police ;
- d'entretenir et, si possible, de réduire à un niveau critique pour la police les processus d'information et les systèmes informatiques existants.

Approche

En vue d'une analyse de la situation actuelle, on procède à un audit externe. Il s'agit d'une évaluation approfondie de la situation 'as is' en ce qui concerne la gestion actuelle de l'information à travers l'ensemble des processus policiers et de gestion. Cet audit doit déboucher sur des recommandations, un plan en plusieurs étapes (sous-projets et timing) et un plan budgétaire afin d'obtenir une situation 'to be' idéale.

Les résultats de cet audit doivent être fournis pour la fin du mois de juin 2012. Les moyens financiers nécessaires pour cette étude sont estimés à 200 000 €.

Des initiatives et programmes similaires auprès d'autres services publics et services de police étrangers serviront également de source d'inspiration.

Dans ce contexte, on veillera à une vision à long terme claire et tournée vers l'avenir de la gestion de l'information et de l'utilisation de systèmes d'information nouveaux et modernes. Cette vision s'inspirera, entre autres, des résultats et des recommandations de l'audit externe et du masterplan ICT existant. Pour 20 domaines stratégiques, ce masterplan offre un cadre de façon, d'une part, à ce qu'on tienne compte clairement de la diversité de l'organisation policière et, d'autre part, à ce qu'une approche globale et structurée puisse être menée. De ce fait, les moyens (pauvres) et les efforts (importants) ont au préalable été harmonisés les uns avec les autres et des synergies peuvent être mises en place. Cette vision doit être approuvée à court terme par toutes les instances concernées et ensuite réalisée.

Tous les projets connexes existants (par exemple 'InfoSec' - security on information) et tous les projets n'ayant pas encore débuté (voir, entre autres, les résultats de l'audit qui doit être réalisé) sont regroupés sous ce programme stratégique prioritaire.

En vue du renouvellement nécessaire, des choix seront opérés et des décisions seront prises concernant l'entretien et la réduction des systèmes et projets existants à un niveau critique pour la police. Bien entendu, les systèmes existants (par exemple, les standards de développement) doivent constamment faire l'objet d'une révision et de l'amélioration légale ou technique nécessaire. Le fonctionnement opérationnel sera ainsi garanti durant la période de transition. Les moyens libérés de cette manière seront investis dans la mise en œuvre de ce programme.

Les principes importants pour les initiatives prises dans le cadre de ce programme sont:

- ouverture et transparence ;
- mise en adéquation avec l'évolution de la gestion et de la disponibilité des informations (sources d'informations publiques et, si possible, privées) sur la scène européenne et internationale ;
- saisie unique ;
- modulaire ;
- évolutif ;
- intégré⁴⁶ ;
- mobile ;
- soutenant le processus et guidé par l'information ;
- adapté à l'utilisateur final ;
- garanties de sécurité modulées (analyse de risques de l'information fonctionnelle pour pouvoir déterminer à quel degré de sécurité cette dernière doit correspondre) ;
- connecté à d'autres banques de données publiques (en l'occurrence, de la justice) et, si possible, privées.

Dans la phase initiale, on pourra tendre vers une harmonisation avec les services de police étrangers, afin d'obtenir une économie d'échelle fonctionnelle et financière.

Il importera de faire approuver par les autorités le plan budgétaire proposé. Des études menées en Suède et auprès de la Metropolitan Police (Londres) indiquent qu'il faut prévoir un investissement minimum de 150 millions d'euros, répartis sur la durée de ce PNS.

⁴⁶ Ceci doit surtout être réalisé en se basant sur le maintien ou l'instauration de processus bien plus identiques pour les deux niveaux de police, incluant une intégration de la gestion de l'information administrative et judiciaire, et où une approche situationnelle sera aussi envisagée si cela s'avère indiqué et nécessaire.

Tant l'étude que les projets qui en découlent tiendront compte de l'optimisation des processus opérationnels et non opérationnels les plus importants. On prend toujours pour point de départ le besoin d'information et l'optimisation du processus, et on regarde ensuite comment les deux peuvent être soutenus via les ICT.

À cet égard, il convient de veiller à la connectivité et la compatibilité des différents processus et applications.

La gestion des moyens et des objectifs, ce que l'on appelle la gouvernance ICT, est l'élément-clé permettant d'obtenir un résultat identique et univoque.

Si nécessaire, des propositions seront formulées, pour l'ensemble du programme comme pour les projets, afin que le nouveau fonctionnement repose sur un fondement légal et réglementaire.

Sur la base d'une analyse de risques modulée, la sécurisation⁴⁷ de l'information, la sécurité et la continuité des systèmes nécessitent une attention permanente.

Afin que les membres de la police s'impliquent dans ce programme et le soutiennent, on tentera d'obtenir quelques réalisations rapides et visibles. Il est évident que ces 'quick wins' doivent s'inscrire dans le cadre du programme et des projets.

3.3. Programme stratégique 'politique et gestion financière'

Avec l'entrée en vigueur pour la police fédérale de la loi du 22 mai 2003 portant organisation du budget et de la comptabilité de l'État fédéral et la mise en place d'une triple comptabilité générale, budgétaire et analytique dans le cadre de FEDCOM, la police fédérale va disposer d'une image actualisée de ses processus financiers, plus performante encore que la précédente.

Objectif

Faire un usage optimal des nouveaux outils pour maintenir et développer une politique budgétaire et financière cohérente, efficiente et efficace en contribuant à l'amélioration de la planification, de l'exécution et du contrôle budgétaire et financier.

Approche

L'objectif de ce programme sera réalisé par le biais de trois projets spécifiques. Dans les six mois de l'approbation du PNS, un plan de projet devra être rédigé et approuvé pour chacun de ces projets.

➤ **Projet 'Amélioration de la planification des moyens budgétaires'**

Le budget, en tant qu'outil de planification et de mise en place des moyens est un des points de référence pour le développement de la politique. La combinaison d'une planification conçue de façon adéquate et d'un suivi du budget doit permettre, pour la première, de classer les besoins par priorités afin de faciliter les choix stratégiques et, pour le second, de maîtriser l'allocation des moyens aux activités.

Ce projet, sous la responsabilité de l'intégrateur des crédits, a pour objectifs:

- d'améliorer encore la définition des besoins budgétaires et la répartition des moyens (crédits);
- de faciliter la détermination des priorités parmi les besoins exprimés et ainsi permettre les arbitrages éventuels;
- de soutenir la justification de ces besoins vis-à-vis des autorités et des partenaires;
- de simplifier la réallocation éventuelle des moyens en fonction des circonstances.

⁴⁷ C'est-à-dire la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité

➤ **Projet 'Évoluer vers une maîtrise intégrale des processus financiers'**

La police fédérale entend répondre aux nécessités de renforcement de la maîtrise interne de son fonctionnement en matière financière exprimées par la Cour des Comptes et le Gouvernement à l'occasion de l'entrée en vigueur de la loi du 22 mai 2003, se basant sur les principes définis dans la CP 3. Ce projet, sous la responsabilité d'un contrôleur financier, a pour objectifs:

- de mieux communiquer et informer sur les aspects culturels et organisationnels liés à la gestion financière et à son contrôle ;
- de mettre en place un système d'identification, d'analyse, d'évaluation et de gestion des risques financiers ;
- de renforcer les mesures préventives (formation, séparation des fonctions,...), détectives (contrôles administratifs,...) et correctives (modifications de procédures,...) du système financier au sens large ;
- d'assurer un suivi de la qualité du système de maîtrise des processus par la mise en place d'activités permanentes (amélioration et optimisation des processus ou ponctuelles (audits, certifications,...)).

➤ **Projet 'Renforcer l'accès aux informations de gestion'**

Les nouveaux outils mis à disposition par la mise en place d'une triple comptabilité doivent permettre de renforcer l'information de gestion mise à disposition des responsables de l'organisation pour évaluer les choix stratégiques et faciliter la prise de décisions.

De manière indirecte, ce projet contribuera également à la maîtrise intégrale des processus financiers.

La police fédérale entend ainsi respecter son obligation de rendre compte de son activité de manière transparente.

Ce projet, sous la responsabilité d'un contrôleur analytique, a pour objectifs:

- de compléter la comptabilité analytique par centre de coûts mise en place dans le cadre de FEDCOM par une comptabilité analytique transversale basée sur les prestations du personnel et orientée vers les processus, les projets, les enquêtes et les opérations impliquant une activité conjointe de plusieurs centres de coûts ;
- d'adapter sur base de la mise en place de la triple comptabilité (FEDCOM), les outils d'information financiers et budgétaires à destination des autorités, des clients internes et externes et des partenaires.

4. Cycle de politique : suivi et évaluation

Au niveau de la mise en œuvre du cycle de politique, la police fédérale doit poursuivre sur la voie déjà empruntée.

En vue de l'harmonisation des deux niveaux de la police et de la coordination de la mise en œuvre du fonctionnement par programme (article 95, LPI), le DirCo doit jouer, en collaboration avec le directeur judiciaire (DirJud), un rôle essentiel d'intégration. Ils prendront à cet effet des initiatives conjointes.

Lorsqu'il rendra périodiquement compte de l'exécution de la lettre de mission, chaque DirCo prêterera une attention particulière aux initiatives prises à cet égard.

Pour faciliter la mise en œuvre du présent PNS et (l'harmonisation de ce dernier et) des plans zonaux de sécurité, l'appui méthodologique nécessaire sera également proposé, le cas échéant et en fonction des besoins, aux entités de la police fédérale et aux corps de la police locale. Cet appui est mentionné dans le catalogue de produits et de services visé au point 2.2.

La police fédérale prendra les initiatives requises pour intégrer sa politique et sa stratégie dans un cycle de politique policière intégrale et intégrée. Elle s'inscrira dans l'approche du système de contrôle interne telle qu'elle est expliquée dans la circulaire CP3.

La police fédérale élaborera et appliquera un système uniforme de monitoring pour le suivi et l'évaluation de l'exécution des missions en général et du PNS en particulier.

La mise en œuvre de ce plan national de sécurité fera l'objet d'un suivi annuel. Au terme des deux premières années de mise en œuvre du PNS, une évaluation intermédiaire sera effectuée.