

# **Plan National de Sécurité 2008-2011**

Approuvé par  
le conseil des ministres  
le 1 février 2008

Avis ministre de la Mobilité  
le 23 janvier 2008

Avis Conseil fédéral de police  
le 22 janvier 2008

## SOMMAIRE

<b>PREAMBULE.....</b>	<b>3</b>
<b>PARTIE 1. CADRE GENERAL .....</b>	<b>4</b>
1 LA POLICE EN TANT QU' ACTEUR DE PREMIER PLAN EN MATIERE DE SECURITE .....	5
2 INSECURITE : L' AFFAIRE DE TOUS .....	5
3 UNE APPROCHE INTEGREE .....	5
4 PREVENTION, REACTION ET SUIVI.....	6
5 UNE POLITIQUE DE SECURITE TRANSPARENTE ET MESURABLE EN FONCTION DU CYCLE DE POLITIQUE 2008-2011 .....	6
6 ORIENTATION PAR L' AUTORITE FEDERALE .....	6
7 PHENOMENES CRIMINELS PRIORITAIRES ET AUTRES PROBLEMES DE SECURITE IMPORTANTS.....	7
8 LA POLITIQUE CRIMINELLE .....	9
8.1 Rationalisation de la transmission des procès-verbaux aux parquets.....	9
8.2 Gestion de la recherche dans les enquêtes pénales.....	10
9 APPLICATION DU DROIT ADMINISTRATIF ARME .....	10
<b>PARTIE 2. POLITIQUE POUR LA POLICE INTEGREE 2008-2011 .....</b>	<b>11</b>
1 POLITIQUE POLICIERE GENERALE .....	12
1.1 Approche intégrale et intégrée de la sécurité.....	12
1.2 Fonction de police par excellence et collaboration au sein de la police intégrée.....	12
1.3 Objectifs.....	14
1.4 Evolution .....	15
1.5 Approche des phénomènes de sécurité prioritaires orientée vers les résultats .....	16
1.5.1 Criminalité .....	16
1.5.2 (In)sécurité routière.....	21
1.5.3 Nuisances .....	24
1.6 Une police moderne et de qualité.....	25
1.7 Coopération policière internationale .....	31
2 EXECUTION DE CE PLAN .....	33
3 SUIVI ET EVALUATION DE CE PLAN .....	33
4 AJUSTER CE PLAN.....	33
5 COMMUNICATION.....	34
<b>PARTIE 3 POLITIQUE ET STRATEGIE DE LA POLICE FEDERALE 2008-2011 .....</b>	<b>35</b>
1 MISSIONS DE LA POLICE FEDERALE.....	36
2 DEFIS STRATEGIQUES 2008-2011 POUR LA POLICE FEDERALE .....	38
3 EXECUTION DU PNS PAR LA POLICE FEDERALE .....	39
3.1 Opérationnalisation du PNS.....	39
3.2 Engagement.....	39
3.3 Concertation et partenariat.....	39
3.4 Facteurs critiques de succès.....	40
4 SUIVI ET EVALUATION DE L' EXECUTION DU PNS .....	40
5 MOYENS .....	42
5.1 Moyens financiers.....	42
5.2 Moyens en personnel.....	42
6 PROJETS STRATEGIQUES .....	44
6.1 Projet stratégique "Approche des phénomènes criminels prioritaires" .....	44
6.2 Projet stratégique "Service de qualité" .....	47
6.3 Projet stratégique "Gestion de l'information optimale" .....	50
6.4 Projet stratégique "Appui" .....	53
6.5 Projet stratégique "Formation et gestion des compétences" .....	55
6.6 Projet stratégique "Utilisation de nouvelles technologies" .....	57
6.7 Projet stratégique "Augmentation de l'engagement des collaborateurs" .....	59
6.8 Projet stratégique "Gestion économique et écologique" .....	61

## Préambule

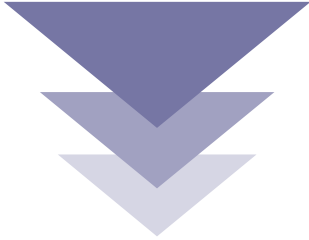
Le plan national de sécurité 2008-2011 (PNS) est constitué de trois parties.

La première partie, l'introduction, présente le cadre général pour la politique de sécurité au niveau national et définit les priorités en matière de sécurité pour la période 2008-2011.

Dans la deuxième partie, les ministres de l'Intérieur et de la Justice définissent la politique établie pour le service de police intégré, structuré à deux niveaux. Le plan national de sécurité s'adresse à toutes les composantes de la police intégrée en particulier.

La troisième partie du PNS contient quant à elle l'apport de la police fédérale à la politique de sécurité. À côté de ses missions, sa vocation, sa vision et ses valeurs, ses mesures et ses objectifs stratégiques y sont définis.

***Votre souci .....notre défi !***



## **Partie 1.**

### **Cadre général**



## **Une société sûre, proche des gens**

Le gouvernement actuel a pour ambition de poursuivre le développement de notre pays sur la voie d'une société ouverte et sûre, où tout un chacun peut pleinement s'épanouir, dans le respect mutuel des droits et devoirs de chacun.

Conditions primordiales pour atteindre cet objectif : l'excellence dans la fonction de police, une bonne gestion et une administration efficace de la justice.

Un meilleur accomplissement des ces tâches fondamentales de l'État de droit moderne constitue également une priorité absolue. Grâce à un corpus cohérent de mesures harmonisées, l'autorité fédérale entend participer à l'établissement d'une société sûre.

Le plan national de sécurité 2008-2011 ambitionne de devenir un instrument de gestion important pour cette politique de sécurité.

Cette introduction dresse un inventaire sommaire de quelques-uns de ces objectifs fondamentaux et thèmes prioritaires voués à une concrétisation ultérieure. Ceux-ci constituent le cadre général pour la politique à mener.

### **1 La police en tant qu'acteur de premier plan en matière de sécurité**

La cohésion au niveau des interventions policières, la recherche de l'excellence dans la fonction de police et la direction méthodique du service de police intégré constituent des facteurs de réussite clés pour parvenir à un cadre de vie où règne une plus grande sécurité. On n'attend pas seulement de la police qu'elle soit à l'écoute des soucis quotidiens de la population, la « police de proximité » comme on l'appelle. Elle doit également faire preuve de professionnalisme et d'efficacité dans ses interventions lorsqu'elle est confrontée à des affaires criminelles graves et complexes.

Ce plan national de sécurité sert aussi, en première instance, d'instrument politique et de ciment en faveur d'un fonctionnement cohérent des services de police locaux et fédéraux.

Plus que dans le PNS précédent, on prête ici une certaine attention à l'interaction entre les composants locaux et fédéraux de la police intégrée.

### **2 Insécurité : l'affaire de tous**

Aussi important soit son rôle, seule, la police n'est pas en mesure de veiller à une société sûre.

L'approche de l'insécurité (criminalité, sécurité routière, nuisances,...) est l'affaire de tous : les autorités et les services fédéraux, régionaux et locaux, mais aussi les citoyens et divers acteurs du secteur privé. Veiller à une société sûre est une responsabilité sociale partagée qui ne peut être dûment exercée que moyennant la participation de tout un chacun.

Il ne faut pas perdre de vue l'apport de secteurs tels que la santé publique, la mobilité, l'environnement, l'aménagement du territoire, l'enseignement et le bien-être, qui peut avoir une influence sur les causes fondamentales de l'insécurité. Tous les aspects des problèmes de sécurité majeurs et leurs causes sous-jacentes doivent entrer en ligne de compte dans le cadre d'une approche intégrale impliquant tous les maillons de la chaîne de sécurité.

### **3 Une approche intégrée**

Tant sur le plan national qu'infranational, les problèmes de sécurité ne peuvent être adéquatement traités que lorsque toutes les autorités et tous les services concernés donnent corps de manière intégrée à la politique de sécurité.

A cet égard, 'la note cadre de sécurité intégrale et intégrée' sera actualisée.

L'élaboration et l'exécution de toute une série de plans par divers acteurs qui agirait en parallèle n'offrent aucune perspective quant à une approche à la fois cohérente et efficace.

Pour cette raison, il faudra également veiller à la cohésion et l'harmonisation entre les différentes mesures et initiatives afin que les efforts déployés se conjuguent et s'intensifient mutuellement.

Cette approche suppose que tous les participants à la politique de sécurité adoptent une position orientée vers la chaîne et un regard allant au-delà des limites de leur propre organisation. Ainsi, dans chaque maillon de la chaîne de sécurité, tous les acteurs tendent ensemble vers une valeur ajoutée maximale, en fonction des objectifs fixés.

#### **4 Prévention, réaction et suivi**

Dans le cadre de la collaboration intégrée, tous les acteurs doivent prêter attention aux mesures essentielles de prévention, de réaction et de suivi.

- Prévention : il s'agit de la prévention de l'insécurité et de l'endigement de ses conséquences dommageables.
- Réaction : ce concept recouvre toute forme de réaction (recherche, poursuite, sanction) de l'autorité et des services concernés par rapport aux problèmes de sécurité constatés. Il peut s'agir d'une répression administrative (une sanction administrative communale par exemple) ou d'une répression pénale.
- Suivi : celui-ci doit se concentrer sur le « rétablissement » de la situation de trouble avec, en point de mire, une prévention et une résolution de problème orientées vers l'avenir (accompagnement des victimes, médiation en réparation ...).

Une harmonisation des efforts fournis par tous les participants de la chaîne de sécurité s'opérera. Et puisqu'il vaut mieux prévenir que guérir, la prévention constituera la première des priorités. Les mesures de prévention possibles feront l'objet d'un tour d'horizon et seront appliquées de manière optimale.

#### **5 Une politique de sécurité transparente et mesurable en fonction du cycle de politique 2008-2011**

En concertation avec les autorités administratives et judiciaires, les services concernés fixeront des objectifs clairs et mesurables pour les problèmes de sécurité constatés.

Cela suppose le développement d'indicateurs de mesure fiables et la réalisation de statistiques. Le fait de pouvoir mesurer les résultats de politique permet une adaptation en cas de besoin.

Les objectifs se rattacheront en outre au cycle de politique quadriennal du plan national de sécurité dans le cadre duquel les travaux s'effectueront par thématique à divers niveaux à l'aide de plans d'actions annuels intégrés au sein desquels les objectifs opérationnels mesurables de tous les acteurs s'accordent mutuellement.

#### **6 Orientation par l'autorité fédérale**

Afin d'éviter le morcellement et d'aboutir à une approche cohérente de la problématique de sécurité, l'autorité fédérale - en particulier les ministres de la Justice et de l'Intérieur - assurera un rôle de coordination, d'orientation, de normalisation et de facilitation.

À cet égard, le gouvernement veillera à instaurer un dialogue avec les Communautés et les Régions afin de mieux harmoniser l'ensemble des règles établies tant au niveau local que supralocal.

L'approche de phénomènes prioritaires tels que le trafic de drogue, le terrorisme, la traite et le trafic d'êtres humains s'inscriront par ailleurs dans la politique qui a été développée à ce sujet au niveau international et en particulier au niveau européen.

## **7 Phénomènes criminels prioritaires et autres problèmes de sécurité importants**

Les participants à la politique de sécurité se doivent d'aborder TOUS les problèmes de sécurité de manière qualitative. À cet effet, la politique de sécurité sera incorporée dans un concept intégral de qualité pour le fonctionnement régulier des divers services et autorités.

Hormis le fonctionnement régulier général de qualité des acteurs concernés, un certain nombre de problèmes de sécurité considérés comme prioritaires seront également mis en évidence et feront l'objet d'une approche stratégique par projet.

Le fait de poser des priorités implique que l'on vérifie l'impact sur la capacité. Si cela requiert une capacité supplémentaire devant être compensée par les moyens disponibles, cela signifie, outre d'autres mesures (travailler de manière plus efficiente, appliquer de nouvelles méthodes, utiliser de nouveaux moyens techniques)<sup>1</sup>, qu'il sera si nécessaire, mis progressivement un terme à une autre priorité (le principe des vases communicants).

D'autre part, la détermination des priorités ne porte pas atteinte à l'exécution des missions légales par la police fédérale et la police locale dans le cadre du fonctionnement intégré.

Les moyens disponibles étant insuffisants pour traiter tous les problèmes de sécurité avec le même engagement, des choix socialement justifiés doivent être faits en termes de priorités. Ceci s'effectue notamment sur base d'analyses stratégiques, d'images, et d'évaluations prenant en considération les éléments suivants :

- la gravité du phénomène;
- la menace émanant d'auteurs ou de groupements d'auteurs spécifiques ;
- la vulnérabilité du groupe cible ou de cibles ;
- les nouvelles tendances et les évolutions futures.

Pour la période 2008-2011, le gouvernement a décidé de considérer comme prioritaires les phénomènes de sécurité suivants, en particulier s'ils présentent un caractère organisé, et de les combattre par projet, c.-à-d. au moyen de plans d'action annuels intégrés :

- les délits de violence graves (avec une attention particulière pour les formes de violence qui évoluent dans le temps)<sup>2</sup> ;
- les délits patrimoniaux (avec une attention particulière pour les groupes d'auteurs itinérants) ;
- la criminalité économique et financière (avec une attention particulière pour la corruption, la fraude et le blanchiment) ;
- la production et le trafic de drogue ainsi que la criminalité liée à la drogue (avec une attention particulière pour la production de drogues synthétiques, la culture du cannabis, l'importation et le transit d'héroïne et de cocaïne ainsi que le trafic de rue) ;
- la criminalité informatique grave ;
- la criminalité environnementale grave (avec une attention particulière pour le trafic organisé de déchets) ;

---

<sup>1</sup> La police fédérale doit jouer un rôle de pionnier dans la recherche de nouvelles méthodes et technologies ainsi qu'assurer un appui dans ce domaine.

<sup>2</sup> Il s'agit actuellement des *tiger-kidnappings* et des *home invasions* ; l'année prochaine ou dans deux ans, il pourra s'agir d'autre chose.

- la violence intrafamiliale / intraconjugale (avec une attention particulière pour une meilleure coordination zonale et d'arrondissement entre la police, la justice et le bien-être) ;
- le terrorisme ;
- la traite et le trafic d'êtres humains (avec une attention particulière pour l'exploitation économique et sexuelle) ;
- la délinquance juvénile (jeunes = jusqu'à 25 ans inclus) et la criminalité dont les jeunes sont victimes (avec une attention particulière pour une approche zonale et d'arrondissement globale axée sur la prévention, l'accompagnement, la sanction et la réinsertion sociale) ;
- la sécurité routière (avec une attention particulière pour la vitesse, l'alcool et la drogue, le non-respect des feux rouges, la conduite inappropriée, les risques pour la sécurité du transport de marchandises, la récidive) ;
- les nuisances et la criminalité de rue (avec une attention particulière pour une politique zonale de sanction immédiate à l'égard des aspects particulièrement gênants des nuisances et de la criminalité de rue dans les zones de police plus urbanisées).

Les analyses et l'image démontrent que beaucoup de faits criminels sont commis par des **groupes d'auteurs** spécifiques. Il s'agit surtout de groupes locaux spécialisés, des bandes urbaines, des bandes criminelles de motards... et d'une manière croissante, aussi certains autres groupes d'auteurs<sup>3</sup>. Les multirécidivistes représentent une part relativement élevée dans les faits élucidés. Quasiment tous les groupes d'auteurs commettent des faits dans divers domaines (combinaison par exemple de drogues, cambriolages, violence, blanchiment....). Le terrain d'action des groupes d'auteurs par rapport aux phénomènes est très évolutif. Les auteurs deviennent de plus en plus professionnels. Ils utilisent (abusent) des lacunes dans la législation et sont experts dans les toutes nouvelles innovations technologiques.

**Les cibles vulnérables** sont les endroits de sortie, les centres ville (rues commerçantes, magasins, établissements horeca), les quartiers résidentiels, les entreprises, les transports en commun (y compris les gares de train et de métro et les arrêts de tram et de bus) et le secteur du transport privé (vol de chargements et de véhicules). La mondialisation croissante rend vulnérables tous les accès aux frontières externes de Schengen. Les ports aériens et maritimes sont vitaux pour la criminalité organisée, en raison de leur situation stratégique.

**Les nouvelles tendances** sont la montée de la violence, le professionnalisme croissant des auteurs, l'utilisation de plus en plus intensive d'Internet comme facteur facilitateur, la mobilité accrue et l'internationalisation. Il appert aussi que davantage d'auteurs mineurs sont actifs.

En ce qui concerne les **tendances futures**, il y a deux forces motrices qui peuvent avoir une influence importante sur la sécurité, à savoir les migrations et la révolution technologique.

Le Ministre de la Justice demandera au Collège des procureurs généraux, de lui faire rapport, en concertation avec la police fédérale, la Commission Permanente de la Police Locale, le Service de la politique criminelle, le Procureur Fédéral, le Conseil des Procureurs du Roi et le Conseil des Auditeurs du travail, dans les six mois de l'adoption du plan national de sécurité, sur les initiatives qui auront déjà été prises en vue d'une approche par projet des priorités énumérées ci-dessus, ainsi que sur les directives et les actions prévues pour l'avenir. Ce rapport sera également présenté au Conseil fédéral de police.

Pour l'élaboration de la politique de sécurité au niveau des arrondissements et des plans zonaux de sécurité (PZS), on tient compte des priorités du plan national de sécurité. Cela n'implique pas que toutes les priorités du PNS sont systématiquement intégrées à chaque plan zonal de sécurité. Les bourgmestres et le procureur du Roi déterminent, conformément à l'article 36 de la LPI, dans quelle mesure les priorités du PNS en matière de sécurité sont pertinentes pour la zone de police concernée et doivent, dès lors, être

---

<sup>3</sup> voir à chaque fois la contribution belge à Europol OCTA (Organised Crime Threat Assessment).

intégrées au PZS. On peut ainsi tenir compte de la spécificité de la zone et du contexte local en matière de sécurité.

Outre les priorités mentionnées ci-dessus, **d'autres problèmes de sécurité importants** requièrent une approche plus intensive et de meilleure qualité dans le cadre de la politique de bien-être, du fonctionnement des parquets et de la police. Il s'agit plus précisément de faits tels que les faits de violence graves non organisés (en particulier les assassinats et les meurtres), les délits sexuels (en particulier les viols), les enlèvements, les prises d'otage... et les autres atteintes graves à l'intégrité physique.

Bien que les infractions précitées ne se prêtent en principe pas à une approche par projet à l'aide de plans d'action annuels, il convient d'améliorer et d'uniformiser la qualité du traitement de faits aussi graves et traumatisants pour les victimes. À cette fin, les services de police et tous les autres acteurs concernés élaboreront, en concertation avec le Collège des procureurs généraux, des directives nationales et des scénarios opérationnels généraux pour chacune des matières concernées.

L'interaction entre les parquets et les services de police de plusieurs arrondissements sera en outre améliorée afin de garantir un traitement de qualité de faits aussi graves. Une base légale permettant une spécialisation et des accords de coopération entre les parquets sera élaborée à cet effet.

Enfin, on s'attellera également à la mise en œuvre d'une politique de dissuasion efficace en matière de **drogue**, qui tiendra compte des effets négatifs de la consommation de drogue.

Une politique intégrale en matière de drogue n'est possible que si toutes les autorités et tous les services compétents coopèrent étroitement. Pour ce faire, il convient de créer d'urgence un cadre général, notamment en érigeant la Cellule générale politique des drogues.

## **8 La politique criminelle**

Conformément à l'article 143<sup>ter</sup> du Code judiciaire, le ministre de la Justice arrête les directives de politique criminelle, y compris en matière de politique de recherche et de poursuite, après avoir pris l'avis du Collège des procureurs généraux. Lors de la détermination de la politique criminelle, on prêterà une attention particulière à l'amélioration de la relation de travail et de la coordination entre l'intervention du ministère public et la police. Pour ce faire, deux objectifs importants ont été fixés :

- la rationalisation de la transmission des procès-verbaux aux parquets ;
- l'amélioration de la gestion de la recherche et de la durée des enquêtes pénales.

### **8.1 Rationalisation de la transmission des procès-verbaux aux parquets**

Une limitation du nombre de procès-verbaux qui lui sont transmis, doit permettre au ministère public de se consacrer à sa mission principale : procéder, dans le cadre de faits criminels graves, à des poursuites judiciaires et à une médiation entre l'auteur et la victime.

Après concertation avec le Collège des procureurs généraux, la possibilité sera créée de déterminer de manière concrète, sous la surveillance du procureur du Roi, ce qui peut être classé provisoirement. Il en est de même pour les cas pour lesquels une extinction de l'action publique moyennant le paiement d'une amende peut être proposée au nom du procureur du Roi ainsi que pour les dossiers devant être transmis au parquet pour suite utile. Cela ne pourra toutefois se faire que dans le respect du cadre défini par le parquet et des directives relatives à la politique criminelle, tout en garantissant la compétence unique du parquet en ce qui concerne la politique des poursuites. Le Collège des procureurs généraux fera annuellement rapport à ce sujet.

En concertation avec le Collège des procureurs généraux, d'autres mesures seront prises afin d'optimiser la transmission des procès-verbaux aux parquets :

- un règlement uniforme, en cours d'élaboration, doit permettre d'éviter que les services de police dressent un procès-verbal pour des faits qui ne constituent pas une infraction ;
- pour certains faits punissables, l'enquête est menée de manière totalement indépendante sous la direction d'un fonctionnaire de police désigné à cet effet (enquête policière d'office). Cette possibilité sera élargie au niveau national.  
La coordination est assurée par les magistrats de la zone qui relient les informations des différents dossiers et gardent une vue d'ensemble. Le traitement policier autonome permet d'effectuer des poursuites rapides dans le cadre de la criminalité de rue et d'harmoniser le maintien du droit administratif et judiciaire (par exemple des sanctions administratives) ;
- hormis pour les phénomènes prioritaires, les services de police doivent dresser un procès-verbal simplifié pour les infractions moins graves dont l'auteur ne peut pas être identifié. Le champ d'application de cette forme d'enregistrement sera élargi ;
- au niveau de la police et des parquets, les jeunes qui commettent plusieurs faits (auteurs multiples) feront l'objet d'un enregistrement uniforme et systématique afin d'établir la cartographie de cette délinquance et de pouvoir y réagir de la manière la plus adéquate possible lors de nouveaux faits punissables.

## 8.2 Gestion de la recherche dans les enquêtes pénales

Il arrive encore trop souvent que les enquêtes pénales durent trop longtemps.

À l'avenir, les dossiers importants et complexes seront traités selon les principes de la gestion de la recherche. Lors de la concertation de recherche entre le parquet et la police, des conventions seront conclues quant à la délimitation de l'enquête, y compris en ce qui concerne la capacité policière devant être mise en œuvre et la durée de l'enquête. L'enquête sera menée sur la base du suivi et de l'évaluation. Le groupe de travail national « partenariat », composé de représentants de la magistrature, de la police judiciaire fédérale et de la police locale, formulera des recommandations à cette fin.

## 9 Application du droit administratif armé

Appliquer de manière vigilante les procédures administratives, complémentaires à la politique criminelle, à l'égard des auteurs d'infractions graves est devenu un instrument indispensable à une meilleure sécurité de la société.

La réglementation devra, dans certain cas, être adaptée.

Les mesures concrètes du droit administratif armé seront mentionnées dans 'la note cadre de sécurité intégrale et intégrée' actualisée.

Chacune à leur niveau et dans le respect des compétences respectives des acteurs concernés, les autorités administratives prendront des initiatives afin d'élaborer une politique d'application vigilante du droit administratif s'inscrivant dans la politique de sécurité globale. Le gouvernement se concertera à cette fin autant que possible avec les Communautés, les Régions et les administrations locales.

En ce qui concerne les délits pouvant donner lieu à des sanctions administratives communales, une meilleure définition sera effectuée, d'une part, des compétences de l'autorité administrative locale, et d'autre part, des parquets.

x        x  
x

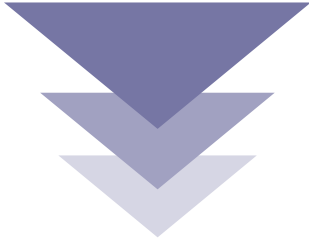
En guise de conclusion, on peut affirmer que le plan national de sécurité 2008-2011 constitue un véritable engagement, à savoir continuer, de manière engagée et déterminée, à faire de notre société un environnement sûr et viable. Nous comptons sur tous les acteurs concernés pour relever, sur la base des lignes directrices décrites ci-dessus, ce défi ambitieux mais fondamental et leur souhaitons déjà bonne chance !

**Le ministre de l'Intérieur**

*P. DEWAELE*

**Le ministre de la Justice**

*J. VANDEURZEN*



## **Partie 2.**

### **Politique pour la police intégrée 2008-2011**



## **1 Politique policière générale**

### **1.1 Approche intégrale et intégrée de la sécurité**

L'approche intégrale des problèmes de sécurité par le biais de la participation active et intégrée de toutes les autorités et services concernés est d'une importance capitale.

Etant donné leur position privilégiée, les services de police jouent un rôle essentiel dans la politique de sécurité et constituent un facteur indispensable au sein de la chaîne de sécurité. Plus loin dans ce texte, les lignes de force de la politique policière sont présentées, comme une des composantes de la politique de sécurité globale.

### **1.2 Fonction de police par excellence<sup>4</sup> et collaboration au sein de la police intégrée**

Les composantes locales et fédérales de police assurent ensemble et conjointement la fonction de police (police de base et police spécialisée). La police s'engage à tendre vers l'excellence dans sa fonction. On attend que cette contribution soit légitime, efficace, efficiente et de qualité.

L'excellence dans la fonction de police est réalisée en combinant trois notions de base : la fonction de police orientée vers la communauté (comme finalité et cadre culturel), la fonction policière guidée par l'information (le fil rouge pour l'ensemble des processus policiers) et la gestion optimale (comme modèle de management d'appui avec le modèle de gestion EFQM Pol Be comme cadre de référence)<sup>5</sup>. L'essence même de la fonction de police excellente réside en l'attention constante et simultanée de ces notions de base.

Il est évident que la vision de la fonction de police par excellence constitue une balise, aussi bien pour la police locale et la police fédérale, que pour les tâches d'appui et opérationnelles.

Réaliser une fonction de police excellente signifie l'exécution optimale de la mission, de la vision et des valeurs afin de satisfaire au maximum les besoins et attentes justifiés. En raison de la diversité des parties prenantes, les attentes sont souvent très divergentes. Le défi pour la police intégrée consiste, grâce à ses moyens, à satisfaire au maximum ces attentes. Parce que ces moyens ne sont pas inépuisables, il est important de faire des choix. Ceci constitue un des points de départ du PNS : faire des choix et mettre des accents qui constitueront, pour la police intégrée, les défis stratégiques pendant les quatre prochaines années. Il est essentiel de trouver l'équilibre idéal. Le degré de réussite des services de police résultera notamment de la satisfaction sur le fonctionnement, les prestations fournies et les résultats obtenus, ainsi que sur la confiance de la population envers la police.

#### **▣ Harmonisation**

La police, aussi, est censée suivre les règles du jeu d'une approche intégrale et intégrée. Le caractère intégré suppose que les acteurs policiers harmonisent, à tous les niveaux, leur politique et leurs actions.

Un flux d'informations efficace, surtout dans le domaine opérationnel et en temps réel, constitue une première condition de base. Ceci exige beaucoup de coordination, tant entre la police fédérale et locale, qu'entre les directions et les services de la police fédérale et qu'entre les différents corps de police locaux. Tout ceci doit naître de la conscience que les deux parties sont liées.

Une harmonisation implique, deuxièmement, l'intégration de la fonction de police de base (le service de première ligne) et de la fonction de police spécialisée, ainsi que leur coordination. Ensuite, aussi bien les actions de police administrative que celles de police judiciaire doivent se compléter mutuellement. Un

---

<sup>4</sup> W. BRUGGEMAN, J.-M. VAN BRANTEGHEM, D. VAN NUFFEL (eds.), *Vers l'excellence dans la fonction de police*. Bruxelles, Politeia, 2007.

<sup>5</sup> Voir circulaire CP 2 du 3 novembre 2004, MB 29 décembre 2004.

fonctionnement intégré signifie, enfin, que des processus et des activités d'appui sous-tendent et facilitent les tâches opérationnelles prioritaires.

### ▣ **Coopération**

La coopération entre les deux niveaux de police est d'abord une question de culture, de (re)connaissance du grand ensemble que constitue le service de police intégré. Un fonctionnement policier intégré implique le respect mutuel pour le caractère propre de chaque niveau. Ceci apparaît dans la valeur ajoutée des uns aux prestations et résultats des autres et ce dans tous les sens (fédéral-fédéral, local-fédéral, fédéral-local, local-local). Les mécanismes et structures qui sont spécialement conçus pour favoriser cette intégration doivent donc, également dans le futur, bénéficier d'une attention maximale.

Pour renforcer davantage la collaboration et la concertation au sein de la police intégrée, des accords de coopération dans tous les sens sont impératifs. Les bonnes expériences de la coopération interzonale sur la base des protocoles d'accord sont dans cet ordre d'idées à recommander comme bonne pratique. Les collaborations interzonale, d'arrondissement, provinciale, nationale et internationale, sont aussi bien de nature non opérationnelle (par ex. moyens, logistique, organisation de la formation ...) que de nature opérationnelle (par ex. intervention, assistance policière aux victimes, circulation ...).

Les services de police chercheront aussi à l'avenir des façons créatives de donner fond et forme à la collaboration et à la concertation, en autres mots, au fonctionnement intégré. L'échange d'expériences (benchmarking) entre les corps à l'intérieur et hors des frontières est utile pour optimiser le fonctionnement policier.

Au sein de certains services (e.a. les directions de la direction générale de la police judiciaire ...), il existe une expertise spécifique dans l'approche de certains phénomènes, tandis que dans d'autres celle-ci n'est pas présente ou elle l'est dans une moindre mesure. Le cas échéant, cette expertise doit pouvoir être mise à profit de façon flexible.

La police fédérale contribuera à la réalisation de certains objectifs contenus dans les plans zonaux de sécurité, tout comme la police locale contribuera à la réalisation de certains objectifs contenus dans le plan national de sécurité. La réalisation pourra être concrétisée via une concertation entre les chefs de police au niveau fédéral et local dans laquelle les directeurs coordinateurs administratifs rempliront une importante fonction-charnière.

### 1.3 Objectifs

La mission principale de la police est de contribuer à la sécurité et à la qualité de la vie dans la société.

La police intégrée veillera, en partenariat, à ce que les problèmes de sécurité soient découverts à temps, que le risque qu'ils surgissent soit diminué, qu'ils soient mieux gérés et, si possible, restreints.

Concrètement, la police intégrée contribuera, ensemble avec de nombreux autres partenaires, à la réalisation des objectifs de politique suivants :

- une baisse ou une meilleure maîtrise de la criminalité et, en particulier, des phénomènes prioritaires ;
- une hausse du degré d'élucidation et, en particulier, pour les délits de propriété les plus graves;
- une amélioration de la sécurité routière et, en particulier, une baisse du nombre des victimes de la route ;
- une augmentation du sentiment de sécurité ;
- le maintien de la confiance en la police et l'augmentation de la satisfaction au niveau du service rendu ;
- la préservation de l'intégrité du personnel policier.

<i>N°</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Instrument de mesure</i>
1	<i>Nombre de faits enregistrés (en particulier des phénomènes prioritaires)</i>	<i>Statistiques policières de criminalité Banque nationale de données Enquêtes de victimes Interrogations des auteurs</i>
2	<i>Taux d'élucidation des délits les plus graves contre la propriété</i>	<i>Statistiques policières de criminalité</i>
3	<i>Nombre de victimes d'accidents de circulation</i>	<i>Statistiques circulation routière Baromètre sécurité routière IBSR</i>
4	<i>Degré du sentiment de sécurité ou d'insécurité</i>	<i>Moniteur de sécurité Autres enquêtes</i>
5	<i>Degré de confiance en police</i>	<i>Moniteur de sécurité Autres enquêtes Gestion interne des plaintes</i>
6	<i>Degré de satisfaction pour le service rendu</i>	<i>Moniteur de sécurité Autres enquêtes Gestion interne des plaintes</i>
7	<i>Plaintes individuelles fondées donnant lieu à un ajustement Plaintes disciplinaires Jugements</i>	<i>Monitoring Comité permanent P et AIG Gestion interne des plaintes Monitoring conseil de discipline</i>

## 1.4 Evolution

Avec le PNS 2004-2007 et les PZS 2005-2008, les services de police ont jusqu'à présent contribué communément à la sécurité et à la qualité de vie au sein de la société. En travaillant avec des plans de sécurité et en les traduisant en projets et plans d'action concrets, les principaux problèmes de sécurité sont abordés de manière plus ciblée. Les résultats positifs, tant au niveau local que fédéral, peuvent être déduits de l'évolution des chiffres de la criminalité, des résultats du moniteur de sécurité et des nombreux rapports d'activité et annuels des corps de police.

Des progrès ont été remportés sur le plan de l'image (image policière nationale de sécurité, rapport annuel de la criminalité organisée et analyses de phénomènes, contribution à l'image de la menace Europol), de l'échange des informations (e.a. exécution PLP 37), du réseautage, de la collaboration et du partenariat, de la conduite d'enquêtes, de l'organisation d'actions policières intégrées (FIPA) ... Ces dernières années, on a également investi dans le niveau de l'expertise via les réseaux, les sessions d'information et les formations spécifiques (législation MPR ...).

Les initiatives communes où les deux niveaux de la police intégrée et aussi les partenaires externes sont impliqués, ont été évaluées de manière positive et peuvent sûrement être considérées comme de bonnes pratiques. L'approche de la criminalité liée aux voitures (NOA – Concertation nationale relative à la criminalité liée aux voitures) et de la criminalité commise par des groupes d'auteurs itinérants, l'approche coordonnée d'enquêtes importantes sous la direction du Parquet fédéral, les actions policières communes transfrontalières... ne sont que quelques exemples parmi d'autres.

L'image policière nationale de sécurité 2006 (IPNS) donne un bon status questionis des problèmes de sécurité (circulation et criminalité). Au niveau européen, l'OCTA<sup>6</sup> 2007 est un document important sur le plan de l'image. En outre, la sécurité routière est amplement mise en évidence dans le rapport de la Commission Fédérale pour la sécurité routière du 12 mars 2007 des Etats généraux de la Sécurité routière.

A cet égard, nous remarquons que la plupart des phénomènes de sécurité prioritaires du PNS 2004-2007 ressortent encore aujourd'hui, malgré les efforts et résultats positifs, comme une priorité. Il s'agit de phénomènes qui ne peuvent être évités ou réduits qu'en poursuivant les efforts nécessaires et en restant en quête de l'approche la plus adéquate.

Toutefois, quelques évolutions sont constatées au sein de l'approche des phénomènes. Ainsi, les résultats de l'image policière nationale de sécurité démontrent que la violence et les faits de mœurs exigent maintenant plus d'attention par rapport au PNS précédent. Le trafic d'armes et les vols de voitures (car- et homejacking), prioritaires dans le PNS 2004-2007, deviennent moins prioritaires, sans nier leur importance.

Outre, l'approche améliorée des phénomènes, nous constatons aussi une évolution positive concernant la gestion et le fonctionnement intégré entre les deux niveaux policiers.

Les constatations et recommandations des différents rapports (Comité P, AIG, Commission De Ruyver, Organe de contrôle de la gestion de l'information policière ...) ont donné lieu, au cours des années écoulées, à des initiatives d'amélioration. Néanmoins, le présent plan doit encore gérer un certain nombre de points d'amélioration.

Des concepts et outils de management adaptés ont aidé considérablement les services de police sur le plan de la politique et de la gestion. Quelques services de police ont même remporté des prix qualité ou des "awards".

Un bon fonctionnement est une condition importante de réussite dans l'approche et la résolution des problèmes de sécurité. Ceci a donné lieu au concept « la fonction de police par excellence ».

<sup>6</sup> OCTA: Organized Crime Threat Assessment (évaluation périodique au niveau Européen de la menace de la criminalité organisée).

## 1.5 Approche des phénomènes de sécurité prioritaires orientée vers les résultats

La recherche d'une fonction de police par excellence est le fil rouge à travers toutes les initiatives.

Le défi pour les services de police ne consiste pas seulement à maintenir les bonnes pratiques pour l'approche, mais surtout à tendre vers une approche encore mieux intégrale et intégrée de tous les problèmes de sécurité. L'approche classique des phénomènes doit concilier l'optique relative aux auteurs/groupes d'auteurs, aux cibles vulnérables, les nouvelles et futures tendances.

Consécutivement au cadre général de ce plan national de sécurité, les phénomènes criminels considérés comme prioritaires sont abordés par projets. Concrètement, cela implique que les partenaires concernés, en exécution du plan national de sécurité et des plans zonaux de sécurité, établissent ensemble des plans d'action intégrés.

Les plans d'actions contiendront des objectifs mesurables et des indicateurs pertinents afin de permettre le suivi et l'évaluation des efforts et résultats obtenus et d'ajuster si nécessaire.

A cet effet la police accorde une attention aux points suivants:

- l'analyse (stratégique) et l'image;
- les réseaux d'experts en vue d'un échange d'expériences et de connaissances;
- l'échange efficient et efficace de l'information, horizontalement et verticalement, interne et externe;
- la qualité des enquêtes et des dossiers;
- les actions concrètes qui seront entreprises;
- ...

En ce qui concerne certains autres problèmes de sécurité n'étant pas considérés dans ce plan-ci comme des priorités (qui seront abordés par projets à l'aide des plans d'action annuels), la police veillera à leur approche de qualité dans le cadre du fonctionnement de police régulier. En outre, la police apportera son entière collaboration à la rédaction et à l'exécution des directives et des scénarios opérationnels dont il est question dans la partie 1 point 7 de ce plan.

### 1.5.1. Criminalité

#### ▣ Généralités

Afin d'optimiser la lutte contre la criminalité, il importe d'adapter, le cadre légal conformément à la politique internationale et en particulier, à la politique européenne.

Sans nuire au principe de l'approche intégrée des phénomènes (prioritaires), la police locale s'orientera plutôt vers les problèmes de sécurité locale et dans une moindre mesure vers les formes organisées de criminalité. La police fédérale s'attachera aux phénomènes prioritaires ayant un caractère organisé et/ou étant commis par des groupes d'auteurs itinérants. Cette orientation n'exclut certainement pas que les deux niveaux puissent se soutenir mutuellement et que des actions communes soient entreprises.

Dans le cadre de l'approche des phénomènes prioritaires, les services de police organiseront des actions ciblées et intégrées (type FIPA) ou y participeront et ce tant au niveau national que fédéral.

L'approche des phénomènes prioritaires sera adaptée aux plans d'action au niveau européen, comme les phénomènes drogues, terrorisme, traite et trafic des êtres humains, ainsi qu'aux projets opérationnels COSPOL constitués en réponse à la politique de sécurité européenne inspirée de l'OCTA.

Afin de pouvoir prévenir des incidents et des attentats, il est essentiel pour les services de police de mettre sur pied une position d'information forte. Via ses contacts avec la communauté locale, la police locale remplit un rôle-clé. Un bon flux d'information et une collaboration entre les services de police mutuels et avec tous les autres services concernés sont cruciaux dans ce domaine.

Sur la base du concept de la police guidée par l'information, les directions centrales respectives de la police judiciaire fédérale développeront en étroite concertation avec le Collège des procureurs généraux, endéans les 6 mois suivant l'approbation du plan national de sécurité, un programme<sup>7</sup> pour la participation de la police locale et fédérale à l'approche intégrale et intégrée des priorités.

Les directions déconcentrées de la police fédérale judiciaire développeront, en étroite concertation avec le procureur du Roi et la police locale, endéans les 6 mois suivant l'approbation du plan national de sécurité, un projet qui est inséré dans la politique de sécurité intégrée de l'arrondissement et ce pour toutes les priorités issues du plan national de sécurité qui sont pertinentes pour l'arrondissement concerné, et qui sont ainsi sélectionnées en application de l'article 28 ter §1 du code d'instruction criminelle.

Afin d'améliorer l'exécution des missions judiciaires et afin de pouvoir soumettre de meilleurs résultats encore, la qualité des procès-verbaux devra, aussi sur la base d'un rapport récent de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale<sup>8</sup>, être nettement améliorée. La qualité des premières constatations et de la descente ne pourra pas non plus être perdue de vue. Une attention particulière sera accordée à l'enregistrement systématique de données d'identification de suspects, telles que des photos et des empreintes digitales, en concordance avec la réglementation (MFO3)<sup>9</sup>.

L'importance de l'apport de la police technique et scientifique s'amplifiant de plus en plus, des développements dans ce domaine seront davantage examinés et implémentés. Ceci est le cas également pour le soutien opérationnel spécialisé.

L'amélioration de la qualité dans les dossiers judiciaires et de recherche est un point d'attention prioritaire pour la formation policière en général et les formations judiciaires en particulier. Il est évident que seules des initiatives de formation sont insuffisantes. Tout dirigeant est également responsable d'un suivi efficace et de l'évaluation de la qualité des dossiers en vue d'adaptations, et/ou de coaching appropriés des collaborateurs.

Dans le cadre d'une approche intégrale et intégrée et le travail dirigé par l'information, l'échange mutuel d'informations entre les deux niveaux est une exigence absolue. Le projet information opérationnelle (PIO) en constitue la base.

## ▣ Violence grave

Certains types de violence et d'agression sont en recrudescence et se trouvent parfois en disproportion par rapport au butin (ex. le tigerkidnapping et le home invasion). Les bandes urbaines deviennent plus agressives et les rixes connaissent une recrudescence.

L'usage de la violence et de l'intimidation à l'encontre de la police et de la magistrature connaît une tendance à la hausse. Outre l'approche de cette violence, une attention sera également consacrée aux mesures de protection.

Les enquêteurs chargés de dossiers importants et sensibles deviendront plus fréquemment victimes de sérieuses menaces venant du milieu criminel et terroriste. Une initiative législative est exigée en vue de protéger l'identité des enquêteurs dans certaines enquêtes.

---

<sup>7</sup> LPI art. 95

<sup>8</sup> Voir le rapport d'inspection AIG sur le contrôle de la qualité des procès-verbaux, octobre 2007.

<sup>9</sup> Circulaire ministérielle concernant la gestion de l'information administrative et judiciaire.

## ■ Criminalité de rue

La criminalité de rue augmente, en particulier, dans les grandes villes.

Dans le prolongement des activités policières, une politique ciblée sera suivie par le ministère public grâce à une politique dynamique de poursuite via le magistrat de zone et par une plus large application de la médiation tel que visée à l'article 216ter du Code d'instruction criminelle. En concertation avec le Collège des Procureurs généraux, des initiatives seront prises afin de définir plus en détail les délits moins graves qui entrent en considération pour l'enquête policière d'office (EPO). Les services de police s'alignent sur cette politique.

Les multirécidivistes au niveau de la petite criminalité (vols à la tire, vandalisme...) demandent également une approche policière appropriée (via notamment des patrouilles, le travail de quartier ...).

## ■ Délits de propriété

Le nombre de cambriolages (dans les habitations) est absolument inquiétant. L'approche de ce phénomène requiert des initiatives et des efforts qui se renforcent mutuellement au travers de la chaîne de sécurité toute entière.

En ce qui concerne l'approche des cambriolages dans les habitations, les effractions dans les commerces ou les entreprises, y compris les hold-ups au bélier, le vol de chargements, le vol de métaux ou le vol de matériel ou de véhicules de chantier, la police s'oriente prioritairement vers les groupes de criminels itinérants.

Dans le domaine judiciaire, la police fournira un effort particulier afin d'identifier au plus vite ces groupes de criminels et d'en informer les autorités judiciaires en vue de mesures adéquates.

Ces efforts doivent être équilibrés entre la région que ces groupes de criminels fréquentent et l'endroit où ils commettent les faits. Une attention particulière sera consacrée à la déstabilisation des réseaux de recel dans le pays d'origine.

D'une façon préventive, la police s'axe sur quatre domaines : (1) surveillance ciblée aux endroits où les criminels itinérants commettent des faits, (2) obtenir, via la fonction de quartier, des renseignements au sujet des cachettes que fréquentent ces criminels, (3) des actions ciblées de grande envergure aux axes routiers via lesquels les criminels itinérants se déplacent et (4) le développement de networking entre la police et la victime (ou les groupes) afin de diminuer le risque de victimisation (ex. les réseaux d'information de quartier, les réseaux avec des entrepreneurs indépendants).

## ■ Criminalité économique financière

La police dirigera ses actions prioritairement contre la corruption, la fraude (dont la fraude à l'identité) et le blanchiment.

## ■ Drogue (production, trafic) et criminalité liée à la drogue

La note fédérale sur les drogues, base de la politique intégrale et intégrée en matière de drogue, est axée sur la dissuasion effective par la prévention, la répression et le traitement.

La priorité du parquet et de la police se situe dans la lutte contre la production, la vente et le trafic. Dans ce domaine, la politique de sécurité intégrale et intégrée sera développée davantage. Des plans d'action intégrés et des actions de contrôle conjointes et ciblées sur le terrain devront réunir les partenaires dans la lutte contre la production de drogues synthétiques et de culture du cannabis, le trafic de drogue (notamment l'importation de cocaïne et le transit d'héroïne) et le commerce des rues (y compris de tourisme de la drogue).

On investira dans la formation relative à la police technique pour les enquêteurs sur le terrain (en ce qui concerne le démantèlement des laboratoires de drogue par exemple) et dans un équipement moderne pour les aéroports et les ports afin de pouvoir effectuer les contrôles nécessaires sur les vols et itinéraires à risque.

Les services de police axeront leurs actions conformément au plan drogues de l'UE 2009-2012.

#### ▣ Criminalité ICT grave

Par l'usage étendu de l'ICT, l'importance des moyens informatiques augmente et ce, également pour commettre des délits. Ceci apparaît également dans le terrorisme, le blanchiment, l'escroquerie, le trafic des êtres humains, des jeux de hasard illégaux, des délits de mœurs, le commerce de biens illégaux ...

L'internet est un moyen de communication par excellence pour les criminels. En portant atteinte, par exemple, à la technologie ICT de l'autorité ou du monde des entreprises, ils peuvent très efficacement en affaiblir le fonctionnement, voire la paralyser.

Ils utilisent, de plus en plus et de plus en plus vite, les nouvelles technologies. Celles-ci facilitent les activités criminelles (ex. le cyber crime ou l'usage de matériel sophistiqué à des fins de contrefaçon ou de falsification de documents).

La lutte contre la criminalité ICT nécessite la mise en oeuvre des moyens et de la capacité particuliers, également à la police.

#### ▣ Criminalité grave de l'environnement

Dans le domaine de la criminalité de l'environnement, la police dirigera ses actions surtout contre les formes graves et organisées de trafic de déchets.

#### ▣ Violences intrafamiliales et conjugales

L'approche des violences intrafamiliales et conjugales ainsi que de la violence à l'égard des personnes âgées sera poursuivie sans cesse. Les services de police y contribuent par une détection rapide, un enregistrement correct, un accueil qualitatif des victimes et un renvoi adéquat vers les services de secours compétents.

Il sera tenu compte du plan d'action UE et de l'actualisation du plan national contre les violences conjugales (PAC) en concertation avec les communautés et les régions. Il sera également tenu compte de l'évaluation de la circulaire relative à la politique pénale en matière de violences conjugales par rapport à l'enregistrement et les plans d'action d'arrondissement.

#### ▣ Terrorisme

Compte tenu du danger potentiel et de l'actualité internationale, une priorité absolue sera donnée à l'approche des groupes terroristes qui sont actifs sur le territoire belge.

Le gouvernement intensifie le plan d'action radicalisme, notamment envers les prisons et garantit le bon fonctionnement de l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace (OCAM). La plus-value de l'OCAM dépendra, dans une large mesure, de l'apport des services de police (ex. échange d'informations).

La menace terroriste ne peut, en aucun cas, être sous-estimée : elle est latente et présente en permanence. Les efforts de tous les services concernés ne peuvent fléchir. Il faut, de manière précise, anticiper sur de nouveaux défis, des menaces et des types de manifestation. La capacité et les moyens seront nécessaires à cet effet, également dans la police. Le déficit au sein des sections de la police fédérale (police judiciaire fédérale, unités spéciales...) chargées de la lutte contre le terrorisme, sera éliminé prioritairement.

Dans la lutte contre le terrorisme, les services de police tiendront compte de la politique et des plans d'action au niveau EU (notamment the European Union Strategy for Combating Radicalisation and Recruitment to Terrorism (2005), the EU Action Plan on combating terrorism et le rapport Europol sur la situation en matière de terrorisme 2007 (TE-SAT), ....).

#### ▣ Traite et trafic des êtres humains

Une politique efficace est menée dans la lutte contre le trafic et la traite des êtres humains.

Ces phénomènes sont organisés au niveau international. La police belge souscrit au plan d'action UE, du 1<sup>er</sup> décembre 2005, contre le trafic/la traite des êtres humains. Dans le cadre de la traite des êtres humains, l'accent est mis sur certains phénomènes partiels de l'exploitation économique et sexuelle. Quant à celle-ci, ce sont surtout les formes plus dissimulées de la prostitution qui méritent une attention particulière telles que les salons de massage et les services d'escorte. Dans le domaine de l'exploitation économique, d'importants efforts sont fournis dans les secteurs avec des produits saisonniers ou des secteurs avec une forte demande de main d'oeuvre bon marché et non qualifié ou qui anticipent, d'une manière flexible, la demande économique. Tant en ce qui concerne les plans d'action, le recueil et l'échange d'informations qu'en ce qui concerne l'accueil des victimes, la police intégrée joue un rôle indéniablement important afin d'épauler cette politique et les organes de coordination<sup>10</sup> mis en place.

### ■ Criminalité juvénile

La criminalité juvénile augmente et cette évolution est surtout perceptible dans et autour des quartiers de sortie. En outre, les jeunes à problèmes démarrent leur carrière criminelle de plus en plus jeune. Il est d'importance capitale de guider les jeunes délinquants de manière conséquente, en vue d'une adaptation durable de leur comportement asocial. A cet égard, on veillera à éviter une rupture artificielle du suivi lorsque les malfaiteurs mineurs atteignent l'âge de 18 ans. Le projet "multirécidivistes" (cf. partie 1, point 8.1) constitue l'élément clef de l'approche répressive du comportement "incorrigible" et répétitif. L'engagement de la police locale, en étroite collaboration avec les parquets, joue un rôle important dans le monitoring de cette priorité. Ceci se passera dans le respect du droit de la jeunesse actuellement en vigueur et des compétences des communautés en matière.

---

<sup>10</sup> On vise ici la cellule de coordination interdépartementale de trafic et de traite des êtres humains et le Centre d'information et d'analyse en matière de traite et de trafic d'êtres humains (CIATTEH).

### 1.5.2. (In)sécurité routière

Grâce aux efforts de tous les acteurs de sécurité routière fédéraux, régionaux, provinciaux et locaux, de grands progrès ont été réalisés. En 2005, le nombre de tués sur la route était déjà 27,5 % inférieur par rapport à la moyenne pour 1998-2000, ce qui positionne la Belgique à la troisième place au niveau européen pour la diminution du nombre de morts<sup>11</sup>. Le trafic routier occasionne encore trop souvent un nombre élevé de victimes. Bien que le nombre de victimes de la route soit en baisse depuis quelques années, il semble que cette évolution positive stagne.

D'autres progrès sont indispensables et sont possibles grâce à l'approche intégrale. Nous devons absolument éviter que le nombre de victimes de la route augmente à nouveau. C'est la raison pour laquelle, tous les acteurs, y compris les usagers individuels de la route, sont incités à toujours être sur la brèche.

Conformément à l'objectif européen en la matière et aux recommandations des Etats généraux de la sécurité routière de mars 2007, le nombre de morts, victimes d'accidents de la route doit substantiellement diminuer jusqu'à un nombre maximum de 500 pour l'année 2015. Pour réaliser cet objectif, on vise pour 2010 une réduction de la moitié du nombre de morts, victimes d'accidents de la route par rapport à 2000, c.à.d. de 1 470 vers 735. Tant au niveau fédéral que local, des plans d'actions seront élaborés afin d'atteindre cet objectif adapté à la situation locale et dans le cadre de la responsabilité de la police.

Le souci de la fluidité et de la sécurité du trafic routier constitue une fonction à part entière de la police intégrée. Une gestion uniforme de la circulation routière permet sur l'ensemble du pays d'augmenter le risque d'être pris au niveau souhaité. C'est la raison pour laquelle, sur la base de critères pertinents (densité du réseau routier et de la circulation, nombre de points noirs, ...), une norme minimale de contrôle sera définie pour les services de police respectifs (clé de répartition).

#### ▣ Contrôle

Outre les mesures préventives, les adaptations d'infrastructure et l'enseignement de la sécurité routière, une gestion ciblée de la circulation routière contribue à la diminution du nombre de victimes de la route. Sachant qu'un plus grand risque objectif et subjectif d'être pris influence de manière positive le comportement au volant, la police poursuivra entièrement ses efforts dans ces domaines en augmentant e.a. le nombre de contrôles et sa visibilité sur le terrain.

A cet effet, la police sera présente prioritairement aux endroits et aux heures où les problèmes de sécurité routière se concentrent. Afin d'éviter que des conducteurs à risques mettent d'autres personnes en danger, il y a lieu de repérer le comportement récidiviste et de la signaler aux parquets compétents. Lors de l'exécution des contrôles, on prêtera aussi attention à la problématique de l'assurance et du contrôle technique du véhicule.

La vitesse inadaptée, la conduite en état d'ébriété, le franchissement des feux rouges, l'équipement de sécurité et les poids lourds sont et restent des domaines d'attention prioritaires. Les usagers faibles, la circulation nocturne les week-ends et les deux-roues représenteront dans la gestion de sécurité routière des groupes cibles spécifiques.

Bien entendu, les contrôles restent indispensables dans les environs des écoles et dans les zones 30. Il faut aussi aborder la problématique des cyclomoteurs qui ne répondent plus à l'homologation.

Des contrôles choisis et aléatoires visant la conduite en état d'ébriété exigent des efforts tout au long de l'année. Pendant et après une période de sensibilisation et de prévention, les contrôles doivent être augmentés (par exemple plus de contrôles d'alcoolémie pendant une campagne BOB).

---

<sup>11</sup> Rapport de la Commission Fédérale pour la sécurité routière, Etats généraux de la sécurité routière, 12 mars 2007.

## ▣ Mieux mesurer

La surveillance et le contrôle ciblés de la circulation routière en vue de s'attaquer à la conduite dangereuse et inadaptée exigent l'image et l'analyse. Afin d'obtenir rapidement une image exacte et représentative de l'évolution et de pouvoir garantir la concordance entre la politique et les actions, le défi consiste à sans cesse 'mieux mesurer'.

La gestion des données de qualité est par conséquent indispensable. En vue d'un enregistrement amélioré, exhaustif et fiable des accidents et la disponibilité plus rapide des données enregistrées pour l'enquête et l'analyse, les systèmes et les applications doivent être adaptés si nécessaire. En concertation avec les parquets et les services médicaux, les services de police transmettront les données correctement et à temps.

## ▣ Communication et formation

Etant donné que le code de la route change régulièrement, une bonne communication est d'une importance capitale d'une part au sein des services de police et d'autre part, entre ces derniers et les parquets. Garantir dans ce domaine une intervention policière professionnelle exige de la police intégrée qu'elle prenne des initiatives de formation pour ses collaborateurs.

## ▣ Plan d'action

Les services de police concernés rédigent un plan d'action concret pour la sécurité routière, impliquant des engagements clairs et mesurables. En y garantissant une obligation d'efforts augmentée et suffisante, la police contribue à atteindre l'objectif national.

L'objectif est d'augmenter le nombre de contrôles des véhicules et des conducteurs de manière significative, modulée et phasée (en fonction des analyses), et de maintenir les efforts aussi longtemps que nécessaire. Les normes à atteindre seront harmonisées par rapport aux objectifs des Etats généraux de la sécurité routière et ceci, pour tous les domaines d'attention et elles seront adaptées en fonction de la situation, à savoir, l'endroit de contrôle et le comportement des conducteurs.

Les accords de coopération et actions policières intégrées au niveau local, de l'arrondissement, provincial, national et international sont une plus-value en la matière.

Des plans d'action seront établis sur base d'un plan par étapes, ce dernier sera préalablement mis en concordance avec la politique à mener et ce avec les autorités concernées.

Les plans d'action sont annuellement évalués et modifiés en fonction de l'image et de la gestion de la sécurité routière.

## ▣ Moyens

Des nouvelles technologies et l'innovation dans l'approche de la sécurité routière augmentent l'efficacité (ex. plus de contrôles par des caméras digitales). Leur implémentation ainsi que leur utilisation doivent donc être résolument stimulées.

Les moyens disponibles issus du fonds de sécurité routière doivent toujours être utilisés dans le cadre des objectifs définis par les Etats généraux de la sécurité routière. Concrètement, cela signifie que les fonds perçus sont investis dans des initiatives et de moyens – y compris en personnel – ayant trait au maintien de la circulation.<sup>12</sup>

L'existence du fonds de sécurité routière et les montants complémentaires accordés sont indépendants du financement général de la police.

---

<sup>12</sup> Voir point de vue du Conseil fédéral de police du 11 septembre 2007.

L'investissement en personnel pour des tâches supplémentaires de maintien de circulation devra également être rendu possible par l'attribution à plus long terme, de la partie récurrente des moyens provenant du fonds de sécurité routière.

Sans toucher au mécanisme de financement et à la part des contraventions qui est partagée au profit des zones de police locale, la police fédérale, en particulier la police fédérale de la route (DAH), reçoit une part plus substantielle de ce fonds ; ce en rapport à ses responsabilités et missions en matière de contrôle de la circulation sur les autoroutes.

On examinera comment les procédures d'attribution et d'évaluation de l'emploi des fonds peuvent être améliorées.

### 1.5.3. Nuisances

Le terme « Nuisances » signifie les dommages et les gênes que les gens expérimentent, comme conséquence de certains comportements humains. Cela sous-entend qu'il faut qu'il y ait un lien de causalité clair entre les agissements d'un ou plusieurs individus et la gêne ou le dommage encouru par un ou plusieurs autres individus.

Les nuisances apparaissent sous diverses formes et influencent largement le sentiment d'insécurité auprès du citoyen. Il s'agit d'un problème qui requiert une approche prioritaire adéquate et sur mesure, de la situation locale. Le risque que des citoyens en soient victimes ou y soient confrontés, doit être fortement réduit. Il en résultera une baisse du sentiment d'insécurité.

Les endroits vulnérables sont surtout les endroits récréatifs et les centres urbains avec des rues commerciales, des magasins, des restaurants et les environs des écoles. Les transports publics, y compris les gares, les stations de métro, les haltes des trams et des bus sont sensibles à de nombreux types de criminalités et nuisances.

Les villes confrontées à ces problèmes, peuvent élaborer une politique de nuisance intégrale et intégrée. Une approche adéquate requiert une bonne collaboration et une harmonisation entre tous les acteurs. Dans les zones pluricommunales, la collaboration intercommunale mérite une attention particulière. Dans ce contexte, on visera une meilleure coordination avec l'administration communale afin la mise en œuvre du système des sanctions administratives communales.

En reprenant sa contribution dans le plan zonal de sécurité, la police locale adapte ses activités en fonction de la politique de nuisances. Le cas échant, les actions policières seront orientées vers des endroits vulnérables et ce, aux moments les plus adéquats.

Toutes les bonnes pratiques existantes dans ce domaine seront rassemblées dans une banque centrale de données (SPF Intérieur) qui sera mise à disposition de toutes les zones de police, villes et communes.

## 1.6 Une police moderne et de qualité

On ne peut aboutir à des résultats dans l'approche des problèmes de sécurité et offrir un service de police excellent que si on agit sur certains facteurs de succès et si on remplit certaines conditions connexes.

### ▣ Un service de qualité

Un service de qualité implique que la police et tous ses collaborateurs soient notamment plus visibles, contactables, accessibles et disponibles. Améliorer l'accessibilité, réduire les délais d'attente, assurer des renvois corrects ... n'en sont que quelques exemples. Pour les cas d'urgence, le gouvernement incite les services de police à réduire les délais d'intervention.

La police intégrée prendra les initiatives pour que les attitudes, la culture, la structure et le fonctionnement correspondent encore mieux aux attentes justifiées des intéressés, ce qui bénéficiera également à l'image de et la confiance en la police.

### ▣ Intégrité

Le comportement du policier doit être d'une part cohérent avec la philosophie d'une fonction de police par excellence et d'autre part dans l'esprit du code de déontologie, car la police a une fonction d'exemple.

L'intégrité est essentielle pour les services de police qui en retirent la légitimité de leurs actions. Elle est également indispensable pour gagner la confiance de la population et améliorer sa crédibilité.

L'optimisation de la politique d'intégrité ayant pour but une police qui se distingue par son esprit de service et son comportement intègre est un objectif permanent. Outre le développement d'outils concrets pour mesurer cette intégrité, aborder les dilemmes et signaler les infractions, il faut agir de manière appropriée contre tout manquement. Les responsables de police ont à chaque niveau un rôle important à remplir.

Les recommandations de la recherche de l'Université Catholique de Louvain relatives au « toolbox intégrité » seront analysés et, le cas échéant, implémentées.

### ▣ Le fonctionnement intégré et l'appui

Assurer un bon service de police de base et spécialisé n'est possible que moyennant une contribution qualitative des services d'appui. Un appui sur mesure augmente la satisfaction des clients.

Il est recommandé de tendre à une meilleure coopération, notamment entre, d'une part, le niveau fédéral et le niveau local et, d'autre part, entre les corps de police locaux entre eux. L'évaluation et l'amélioration des conventions de coopération existantes, des protocoles, des service level agreements (SLA's) se situent dans ce cadre.

Une tâche spéciale apparaît ici pour la police fédérale : une de ses missions essentielles consiste à offrir un appui opérationnel et non opérationnel à la police intégrée et aux autorités. Elle fournira des efforts particuliers pour mieux harmoniser et différencier son offre d'appui en fonction des besoins de ses clients. Une stratégie de communication active est essentielle.

## ■ Disponibilité et capacité d'engagement

La capacité d'engagement opérationnel des services de police constitue un grand défi pour les années à venir.

Le grand nombre de départs en raison de mises à la retraite exige des mesures particulières d'afflux: le nombre de recrues augmentera au prorata de minimum 200 sur base annuelle, ce qui porte le nombre total à minimum 1 350 par an.

Les nouveaux collaborateurs sont attribués à la police locale et à certains services opérationnels de la police fédérale (notamment, la police des chemins de fer, la police de la route, les sections lutte contre le terrorisme et l'informatique au niveau central et des arrondissements de DGJ et les unités spécialisées) sur base d'un plan transparent des besoins en personnel.

Lors de la réalisation de la troisième tranche du corps d'intervention, la création d'une réserve centralisée sera examinée.

Le recrutement direct par les corps de police plus importants ne peut nuire à une gestion de déficit adéquate qui sera élaborée par la police fédérale en concertation avec la Commission permanente de la police locale.

Le recrutement externe devient également possible, en particulier pour la police judiciaire. A côté de la poursuite de la constitution du corps d'intervention et du corps de sécurité, la calogisation se poursuit. Les services de police confient au maximum des tâches administratives et logistiques au personnel civil. Dans ce cadre, notre attention pour une simplification administrative plus poussée ne peut en aucun cas fléchir. Ainsi, la capacité opérationnelle peut être réorientée en particulier vers les priorités et de ce fait, être plus rentable.

Il est nécessaire de juger quelles tâches administratives ne doivent plus être exécutées par la police et peuvent être transférées aux autres services ou instances. Ce contrôle doit se faire sur base de critères tels que, par exemple, la plus-value ou l'effectivité pour le maintien du contact avec la population pour l'amélioration de la position d'information de la police ou en tant que contribution policière à une approche de sécurité intégrale.

La circulaire du 1er décembre 2006 portant des directives en vue de l'allègement et de la simplification de certaines tâches administratives de la police locale devra être davantage mise en pratique. L'exécution de la circulaire sera, dans l'ensemble, évaluée début 2009 par le SPF Intérieur en collaboration avec le Conseil fédéral de police.

Les mesures pour influencer positivement la motivation et le bien-être au travail, se poursuivent sans cesse. La diminution et la maîtrise de l'absentéisme restent un point d'attention permanent.

## ■ Gestion de l'information

L'information constitue le noyau de l'ensemble du travail policier. Les systèmes, procédures et applications doivent être, pour cette raison, adaptés en permanence aux besoins.

La base légale de l'échange d'information, prévue aux articles 44/1 à 44/11 de la loi sur la fonction de police, entre les services de police et les autorités administratives et judiciaires, sera poursuivie.

La police intégrée continuera à investir dans le fonctionnement optimal des carrefours d'information d'arrondissement (CIA) et la mise en place du personnel des CIA doit être optimisée.

## ▣ Investir dans les collaborateurs

Le travail policier est avant tout un travail de femmes et d'hommes. Un travail professionnel et qualitatif requiert des collaborateurs compétents. Des formations bien développées contribuent au développement des compétences requises. A cet effet, la formation de base et les formations spécifiques seront améliorées afin de les optimiser et de les rendre plus uniformes.

Afin d'offrir des formations qualitatives et équivalentes, la police fédérale et la police locale vont systématiquement inventorier les besoins en formation. Pour mieux répondre aux besoins spécifiques de la police intégrée, des formations in-house ou d'autres types d'enseignement ou d'apprentissage (ex. e-learning) pourront être développés sur mesure. On ne peut, dans ce contexte, perdre de vue que des institutions et partenaires autre que les écoles de police peuvent être associés également à la formation.

Le nouveau programme de formation pour les formations de base sera évalué vers la mi-2009. Les adaptations requises seront effectuées sur base des résultats.

Les formations s'orientent sur les tâches essentielles de la police. Il ne faut pas seulement consacrer de l'importance au transfert de connaissances mais aussi à la formation d'attitude.

Afin d'améliorer le niveau de qualité pédagogique des chargés de cours, le recrutement et la sélection des enseignants devront être contrôlés sur base de critères déterminés.

Le concept de la fonction de police par excellence et, en particulier, la fonction de police orientée vers la communauté constituera le fil rouge de l'offre de formations.

Afin d'améliorer, à brève échéance, le flux d'informations et le partage de connaissances entre les collaborateurs de la police intégrée, des projets 'gestion de connaissances' seront mis en oeuvre. Ces initiatives ont surtout pour but de développer et d'exploiter les réseaux d'experts. Outre la fonction traditionnelle de bibliothèque (transfert de connaissances explicites), un centre de connaissances mettra les collaborateurs en contact (transfert know-how implicite). De cette manière, on contribuera à une diffusion efficace de la documentation disponible et des bonnes pratiques ainsi qu'au développement, à la formalisation et le partage du know-how policier.

La connaissance étant le maillon entre l'information et l'innovation, l'environnement de travail doit stimuler la créativité pour favoriser l'innovation. Un bon management du know-how améliorera donc le pouvoir innovateur de l'organisation policière.

Une initiative "leadership" pour les responsables policiers en fonction dans le but d'offrir une plateforme indépendante des instituts de formation fait défaut. Le groupe directeur « leadership » examinera, en collaboration avec le groupe de réflexion récemment instauré, les possibilités éventuelles et formulera, dans le courant de 2008, les propositions adéquates.

## ▣ Fonction de quartier: collaboration entre la police locale et la communauté locale

L'influence positive de la sécurité dans son quartier relève des tâches de l'inspecteur de quartier.

En vue d'élaborer un travail de quartier policier de qualité, une vision commune doit être approuvée par le conseil zonal de sécurité. La fonctionnalité travail de quartier doit être complétée par des objectifs clairs et motivés pour les policiers concernés. Ces objectifs contribuent à une fonctionnalité de police orientée vers la communauté et donc à une approche de la sécurité intégrale et intégrée. A la lumière de ces objectifs – pouvant être déterminés en fonction du quartier (géographique) et en fonction des phénomènes (indissociable de l'époque) – les actions de l'agent de quartier peuvent être adaptées.

Un travail de quartier optimal requiert que la structure et le fonctionnement d'un corps de police local s'appuient sur un ancrage territorial solide laissant une place à la déconcentration. Une centralisation des infrastructures au sein d'une zone ne doit pas constituer un obstacle.

La réputation et l'image de marque sont essentielles pour une organisation orientée vers l'extérieur. Il faut souligner le rôle crucial de la fonction de quartier en tant que point de contact avec la communauté. Les conditions sociales préalables sont, plus que jamais, présentes: la population souhaite un agent de

quartier reconnaissable et joignable, tandis que les autorités locales réalisent qu'un travail de quartier de premier plan apporte une plus-value à la maîtrise de nombreux phénomènes sociaux.

En vue de la prévention des conflits et conformément aux principes de la fonction de police par excellence, la fonction de quartier sera réévaluée et renforcée par plus d'agents de quartier pour jouer un rôle plus important.

Les plans de sécurité zonaux et la formation vont également renforcer cette évolution. A cet égard, les nombreuses initiatives, telles que les réseaux d'information de quartier, les réseaux d'information de commerces ou d'autres 'antennes' de la coordination locale sont fortement encouragées. Dans ce contexte, la collaboration entre la police et les indépendants, les entreprises, les associations de quartier, les écoles (par rapport notamment à la violence dans les écoles et les abords des écoles) va de soi.

#### **▣ Accueil (fonction police de base)**

Les conditions nécessaires d'une fonction d'accueil de qualité s'appliquent à tous les collaborateurs de la police intégrée qui sont en contact avec le citoyen.

L'accueil doit faire objet de toute attention (nombre de visiteurs, rapidité/temps d'attente, qualité, nombre d'orientations par client/cas), pour finalement tendre vers une mesure du degré de satisfaction de chaque visiteur. Il est souhaitable de promouvoir une certaine uniformisation des procédures d'accueil.

L'attente des citoyens sera rendue plus agréable par l'amélioration du cadre. Une infrastructure adaptée contribuera à instaurer un climat plus serein. A ce sujet, il convient de trouver un équilibre entre un accueil convivial et les besoins particuliers en matière de sécurité des collaborateurs chargés de l'accueil.

Il faut éviter d'orienter des plaignants/déclarants vers d'autres services de police sans raison valable ou de dissuader voire de refuser d'acter des plaintes ou des dépositions. Si, d'un point de vue policier, il est préférable qu'une plainte soit déposée au poste de police du lieu des faits, le citoyen a malgré tout le droit de déposer plainte au poste de son choix.

Une communication opportune et appropriée entre le responsable de l'accueil et le destinataire (intervention ou autre fonctionnalité de base) permet de gagner un temps précieux. Le responsable de l'accueil, en ayant une bonne connaissance des possibilités d'orientation pourra effectuer un premier tri rapide et efficace.

La mise en oeuvre de personnel CALog pour remplir la fonction d'accueil peut certainement représenter une plus-value.

#### **▣ Assistance policière aux victimes**

Une importance particulière doit être accordée à l'échange d'informations entre les différents services d'assistance aux victimes pour diminuer l'effet de victimisation secondaire et permettre une action ciblée et adéquate des services concernés.

Les compétences et les aptitudes requises en matière d'assistance aux victimes seront prises en considération lors de la sélection, de la formation et de l'entraînement des policiers. Un raisonnement identique doit pouvoir être transposé au personnel CALog chargé de l'aide aux victimes.

Il faut sensibiliser en permanence l'ensemble des collaborateurs au sujet de leurs responsabilités respectives en matière d'assistance aux victimes. Chaque collaborateur doit donc toujours être en mesure de leur offrir une assistance correcte. La distinction entre les missions de tous les fonctionnaires de police au niveau de l'assistance aux victimes, et celles d'un service d'assistance aux victimes - collaborateur spécialisé – doit être communiquée d'une manière claire.

### ▣ Le suivi policier des conditions imposées

Les services de police exécutent un contrôle performant des conditions contrôlables par la police, imposées dans le cadre de (1) la loi sur la détention préventive, (2) des mesures de mise en liberté conditionnelle ou (3) des mesures en matière de probation et, cela en collaboration avec les maisons de justice et sous la direction du ministère public.

### ▣ Intervention et surveillance générale

La population doit avoir une meilleure compréhension des priorités d'intervention de la police : distinction entre les appels de nature générale et les appels de nature policière, distinction entre les appels urgents et les appels nécessitant une aide non urgente, etc. .

Les formules d'accompagnement des nouveaux policiers par des membres expérimentés (coachings, parrainages informels, intégration des générations dans les patrouilles) sont à développer.

### ▣ Recherche et enquête locales

Structurellement, en ce qui concerne le pourcentage minimal imposé pour la capacité de recherche (7 à 10 %), il est important d'assurer l'uniformité du contenu de la fonctionnalité d'une part, et d'en garantir une mise en place comparable, d'autre part.

Une attention particulière doit être accordée à la circulation de l'information. La mise en place de mesures dynamiques permet de limiter les risques de cloisonnement et de compartimentage au sein des services de recherche locale. Par ailleurs, une sensibilisation permanente doit être réalisée sur le devoir de « rendre des comptes » (visibilité sur le contenu du travail, feed-back régulier). Ceci doit être mis en parallèle avec l'application d'un contrôle approprié sur les activités de recherche. La formation reste toujours un facteur indispensable dans la qualité des enquêteurs.

Il devient urgent d'intégrer les réseaux informatiques de la police fédérale et de la police locale. Il serait également utile d'envisager, entre responsables policiers locaux et fédéraux, l'aménagement de certains locaux et l'acquisition en commun de certains matériels par arrondissement judiciaire.

### ▣ Maintien de l'ordre public

Sur le plan de l'attribution de la capacité hypothéquée dans le cadre des événements footballistiques, il est nécessaire :

- de généraliser l'attribution ciblée de la capacité policière ;
- de mener une politique de verbalisation active vis-à-vis du groupe-cible des noyaux durs ;
- de professionnaliser le travail des spotters.

Un protocole de coopération doit finalement être conclu entre les corps de la police locale et les services déconcentrés de la police fédérale afin de pouvoir faire face à des événements imprévus et cela, en attendant l'engagement du CIK et de forces pouvant être mobilisées par la police intégrée.

### ▣ Sécurité routière

Il est nécessaire de concrétiser pour la police locale une fonctionnalité de base spécifique liée à la circulation et au contrôle de la circulation et cela, compte tenu de l'attention constante qui est portée à ce phénomène.

### ▣ Partenariat

Une meilleure collaboration entre la police et les autres services et organismes publics, en particulier ceux qui sont chargés de missions de qualité de vie, de sécurité et de protection (par ex. au niveau des transports publics, enseignement, services sociaux, services chargés de la techno-prévention, logement...) doit être stimulée. Dans le cadre de l'approche intégrale et intégrée des problèmes de

sécurité, les acteurs au début de la chaîne de sécurité peuvent offrir une plus-value importante et, le cas échéant, même rendre superflue l'intervention de la police et de la justice ou, tout au moins, la réduire...). Des engagements concrets seront fixés dans des accords ou protocoles de coopération.

La collaboration avec le secteur de la sécurité privée continuera à être développée, dans le respect de la vie privée et des compétences de la police, en particulier en ce qui concerne le recours à la contrainte.

#### **▣ Innovation**

Les technologies disponibles évoluent avec une rapidité fulgurante. Pour les services de police il est aussi indispensable d'être innovateur et de faire usage des avantages du progrès technologique pour lutter efficacement contre la criminalité : la recherche ADN, le positionnement via GPS, les caméras digitales avec identification automatique des plaques d'immatriculation ... n'en sont que quelques exemples frappants.

Innover et investir dans les nouvelles technologies et méthodes est, également indispensable dans le domaine non opérationnel et ce, dans la perspective d'un service moderne (ex. l'automatisation d'une diffusion de connaissances et d'informations e-guichet et e-learning, télé-administration). Les possibilités d'une collaboration publique-privée et internationale (ex. échange de matériel hyper technologique) doivent, à cet égard, être utilisées d'une manière optimale.

La recherche de l'innovation et du progrès technologique doit être en équilibre avec une entreprise durable et écologiquement justifiée. Les services de police contribueront également à cette préoccupation sociale.

#### **▣ Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)**

La police, en tant qu'organisation moderne qui s'intègre dans l'évolution de la société, se doit également de consacrer une attention particulière aux nouveaux développements en matière de « Corporate Social responsibility (CSR) » aussi appelée « Responsabilité Sociétale des Entreprises ».

Ce concept, qui encourage les initiatives permettant d'améliorer l'éthique, la cohésion sociale et le développement durable au sein des entreprises, n'est pas inconnu de l'organisation policière puisque de nombreux plans d'action ont déjà été menés (et continuent à l'être) dans les domaines de l'intégrité (et de la déontologie), de la diversité, de la satisfaction des clients, de la motivation du personnel ou encore du bien-être et de la sécurité au travail.

Il s'agira donc dorénavant de situer les nouvelles initiatives prises par les services de police, dans ce nouveau cadre où les trois axes qui le composent (qualité des services à produire, résultats sociaux et humains et résultats environnementaux) sont intégrés et équilibrés dans la stratégie.

#### **▣ Une gestion financière performante**

Une gestion financière performante implique que les deux niveaux de la police intégrée puissent, d'une manière informatisée, calculer les prestations et les salaires du personnel. Un outil approprié à cet effet est développé (moteur salarial). Le logiciel développé garantira le traitement financier et comptable selon les différentes dispositions légales et réglementaires applicables à la police fédérale et aux zones de police. Le même outil doit permettre de traduire financièrement les prestations policières et la réalisation de priorités et de projets dans les plans de sécurité national et zonaux. Ceci contribuera à une meilleure gestion des services de police. Les moyens budgétaires seront libérés à cet effet, au cours des prochaines années afin d'assurer également la réalisation d'une deuxième et d'une troisième phase dans le développement du moteur salarial.

## 1.7 Coopération policière internationale

La collaboration policière internationale demeure une des priorités. Les interactions avec les services de police étrangers et avec les instances policières internationales se multiplient et se complexifient. On constate que les décisions internationales (par exemple le traité de Prüm) revêtent un caractère de plus en plus contraignant et sont généralement suivies par une demande d'implémentation directe au niveau national. Au cours des années 2008-2011, la police belge s'engage à les implémenter au mieux et dans les meilleurs délais.

### ▣ Au niveau national

Au niveau national, la police intégrée s'associera dans la mesure de ses possibilités, aux autorités nationales, en particulier les SPF Intérieur, Justice et Affaires Etrangères, aux processus de réflexion et de décision qui accompagnent l'élaboration de la politique policière internationale et cela dès le début des processus de réflexion et de décision.

Ses avis et ses conseils, fondés notamment sur les capacités et moyens disponibles, lui permettront de s'investir pleinement dans une mise en œuvre concrète et optimale de cette politique. En adaptant son fonctionnement interne, elle optimisera les interactions avec les organisations et les agences policières internationales, tels qu'Interpol, Europol, FRONTEX, CEPOL, OLAF, la Task Force des Chefs de Police, etc. Lors de l'analyse d'initiatives internationales, la police intégrée privilégiera les dossiers apportant une plus value opérationnelle.

Les services de police renforcent la coopération opérationnelle dans le domaine international. Ils examinent, à cet effet, les possibilités structurelles pour l'échange d'informations et la coopération internationaux.

### ▣ Au niveau de l'UE

L'Union européenne représente pour la police belge une priorité. Il s'agit de consolider ses engagements et de continuer à assumer une fonction exemplaire en s'investissant dans les différentes initiatives prises à ce niveau, tout en mettant l'accent sur celles qui ont un impact opérationnel et sur les dossiers liés à l'échange d'information et aux nouvelles technologies. Des efforts devront être fournis pour continuer, voire favoriser le flux d'informations vers les instances européennes, ce qui permettra en retour un renforcement qualitatif de l'appui de ces instances aux Etats membres.

Ceci sera opérationnalisé notamment par les actions suivantes:

- fournir une contribution qualitative à l'analyse de la menace OCTA Europol ;
- continuer à participer activement et d'une manière exemplaire aux fichiers d'analyse Europol (AWF's) importants pour la Belgique;
- participer activement aux projets COSPOL importants pour la Belgique;
- implémenter, à temps, les processus de travail des accords internationaux, tels que Prüm, afin de rendre directement accessible la banque de données des empreintes digitales ;
- une meilleure alimentation et utilisation du système d'information d'Europol (IS) et du système d'information Schengen (SIS).

### ▣ La présidence de l'UE en 2010

La présidence de l'UE en 2010 constituera un défi majeur pour la police intégrée. Il importe que ses activités, effectuées dans ce cadre, soient extrêmement bien préparées et bien coordonnées. La Direction de la Coopération Policière Internationale constitue le point focal, afin que les efforts des différents services de la police puissent demeurer cohérents.

Il sera nécessaire d'élaborer un véritable programme de travail, défini en étroite collaboration avec tous les services concernés de la police intégrée et tenant compte des moyens disponibles. Ce « programme police » sera concerté avec les autorités policières et soumis à leur approbation.

## ▣ Au niveau régional

Au niveau régional, il importe de renforcer la collaboration étroite avec nos pays voisins afin d'intensifier la lutte contre les problèmes de sécurité transfrontaliers en développant des plans d'action visant des phénomènes ciblés et en s'appuyant sur les mécanismes internationaux existant, tels que le Benelux (voir l'Accord de Senningen de mai 2004 et son plan d'action) avec un accent particulier sur les Eurégios Meuse-Rhin et Lille- Courtrai-Tournai.

La police belge, développera et défendra de façon systématique une approche commune de la politique internationale de sécurité avec ses partenaires du Benelux.

## ▣ Au niveau international

Au-delà du cercle régional et européen, la police belge poursuivra sa collaboration étroite avec Interpol. Elle développera et implémentera des procédures visant une utilisation optimale des différents canaux de coopération policière internationale. Elle raffermira les liens avec certains pays-clés, en particulier ceux avec lesquels des accords bilatéraux de coopération policière ont été conclus et/ou ayant un impact direct sur la sécurité de notre pays. Il s'agit notamment de la Roumanie, de la Serbie, de l'Albanie et du Maroc.

Les développements récents de la politique internationale indiquent que la police intégrée sera davantage sollicitée pour prendre part à des missions de gestion civile de crise. Les priorités d'engagement seront définies notamment en fonction de retours possibles pour notre sécurité intérieure et se situent actuellement aux Balkans, à la Région des Grands Lacs et au Proche-Orient. Pour éviter que ces efforts soient effectués au détriment des activités de sécurité au sein de notre propre pays, les moyens supplémentaires nécessaires pour effectuer ces nouvelles missions devront être mis à sa disposition.

Des constats précédents, il ressort que le moment est venu de franchir une nouvelle étape en matière de coopération policière internationale qui s'axe davantage sur la dimension opérationnelle et régionale. En outre, cette approche nécessite la recherche de nouvelles sources financières - non seulement internes mais aussi externes - et le soutien des autorités.

## **2 Exécution de ce plan**

Le PNS 2008-2011 est le résultat de la phase de planification. Des plans ne peuvent s'enliser dans des déclarations d'intention prometteuses et des objectifs: la raison d'être d'un plan se trouve dans son exécution.

Le commissaire général est responsable, en ce qui concerne la police fédérale, de l'exécution de ce plan national de sécurité.<sup>13</sup> Les défis et objectifs stratégiques prioritaires de la police fédérale et la manière dont ils seront réalisés, sont décrits de façon plus précise dans la partie 3 de ce plan. Cette partie constitue par conséquent le plan stratégique de la police fédérale 2008-2011.

Pour une approche intégrée, sur le plan administratif et judiciaire, des phénomènes de sécurité prioritaires, des programmes<sup>14</sup> et/ou de plans d'action seront développés. Ils impliquent le cas échéant les engagements de toutes les autorités et services concernés (en ce qui concerne la police : niveau fédéral central, fédéral déconcentré et local) et effectivement réalisés.

Il est important que la police fédérale et la police locale puissent se soutenir mutuellement lors de la réalisation de leurs missions et objectifs respectifs.

Le gouvernement se porte garant de satisfaire, au maximum, aux conditions de réalisation du PNS. Il s'agit notamment de la réglementation et de la mise à disposition des moyens requis.

## **3 Suivi et évaluation de ce plan**

Le conseil fédéral de police est chargé de l'évaluation globale du fonctionnement et de l'organisation de la police fédérale et des polices locales, notamment sur la base d'un rapport annuel établi par l'inspection générale de la police fédérale et de la police locale.<sup>15</sup>

Le conseil fédéral de police évaluera régulièrement l'exécution par la police intégrée du plan national de sécurité.<sup>16</sup> Dans ce cadre, le Conseil fédéral de police en collaboration avec l'AIG et d'éventuelles autres instances déterminera une approche et une méthodologie appropriées.

Le commissaire général de la police fédérale et les chefs de corps de la police locale assurent le suivi des engagements de la police inscrits dans les différents plans de sécurité. Ils rapportent régulièrement à propos de leur contribution à l'exécution de la politique de sécurité vis-à-vis de leurs autorités respectives.

Les directeurs coordinateurs administratifs veillent à ce que les priorités du présent plan soient reprises dans les plans zonaux de sécurité conformément à l'article 37 LPI.

En ce qui concerne la police fédérale, la partie 3 point 4 décrit le suivi de l'évaluation de ce PNS par la police fédérale.

## **4 Ajuster ce plan**

La société ainsi que les problèmes de sécurité évoluent en effet excessivement vite. On attend de l'autorité et des services de police de pouvoir réagir rapidement avec souplesse, voire même de pouvoir anticiper les incidents et les nouvelles tendances. Ce qui n'est pas une priorité aujourd'hui peut l'être demain. Travailler avec un plan quadriennal ne signifie pas que des adaptations intermédiaires sont

---

<sup>13</sup> LPI, Art. 99, § 1

<sup>14</sup> LPI, Art. 95

<sup>15</sup> LPI, Art. 7, §1

<sup>16</sup> LPI, Art. 7, §2

exclus. Cela signifie que ce plan pourra, le cas échéant, être adapté sur base d'une argumentation fondée et objective.

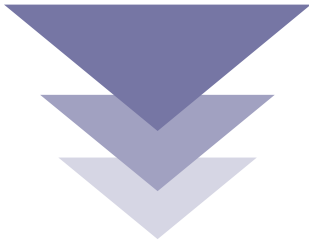
L'adaptation peut être réalisée de différentes manières. Des accents peuvent être déplacés, des objectifs et des normes à atteindre adaptés, des moyens libérés ...

En utilisant ce plan d'une manière dynamique et flexible, le temps de réaction dans le domaine de la sécurité est toujours relativement court.

## **5 Communication**

La communication sur la politique policière constitue un important levier pour créer une implication, une base et un partenariat en vue de la réalisation de défis stratégiques de la police intégrée. Des initiatives de communication sont les fondements pour le dialogue et la réflexion sur les thèmes policiers stratégiques importants, le fonctionnement et les résultats.

L'autorité et les services de police fourniront des efforts de communication particuliers au sujet de la politique policière, en particulier sur l'exécution, l'évaluation et l'adaptation du PNS 2008-2011. Une communication univoque et cohérente doit idéalement être soutenue par un bon plan de communication.



## **Partie 3**

# **Politique et stratégie de la police fédérale 2008-2011**



## **1 Missions de la police fédérale**

La police fédérale garantit avec la police locale un service qualitatif et équivalent sur l'ensemble du territoire belge. Elle est au service de ses autorités et de la population, en parfaite synergie et complémentarité avec la police locale qu'elle appuie de manière adéquate. C'est ainsi qu'elle constitue une composante essentielle du paysage policier.

Le législateur assigne deux grandes missions à la police fédérale<sup>17</sup> : des missions spécialisées et supralocales de police judiciaire et administrative d'une part et des missions d'appui aux polices locales et aux autorités d'autre part. La police fédérale exerce ces fonctions dans le respect des principes de spécialité et de subsidiarité. Ceux-ci ne constituent pas des conditions pour sa collaboration mais plutôt des modalités. Dans la formulation de sa mission, la police fédérale a réuni ces missions légales de façon concise.

Les activités essentielles de la police fédérale peuvent être subdivisées en trois domaines : (1) la fonction de police spécialisée, (2) l'appui et (3) la coopération policière internationale. Le fonctionnement intégré parcourt ces trois domaines de manière transversale.

Les missions sont principalement de nature opérationnelle et tant administrative que judiciaire (y compris la circulation), auxquelles doivent également être ajoutées maintes activités d'appui opérationnel. Citons notamment la constatation des accidents de la route sur les autoroutes, les enquêtes judiciaires, l'appui aérien et le prélèvement de traces par les laboratoires pour la police technique et scientifique.

De nombreuses activités se sont par ailleurs développées dans le cadre de l'appui non opérationnel et de la gestion générale de la police fédérale. Il s'agit par exemple des activités de recrutement, des initiatives de formation ou de la conclusion de marchés publics au profit de la police intégrée.

La plupart des activités s'inscrivent dans le cadre du fonctionnement régulier devant, de toute façon, être accomplies par la police fédérale et elles requièrent l'engagement d'une grande partie de la capacité (en termes de collaborateurs, moyens financiers, temps, matériel).

Dans les efforts communs pour aboutir à une société plus sûre et plus vivable, la police fédérale est un maillon incontournable dans le domaine de la fonction de police spécialisée. La police fédérale – tout comme la police locale – se porte garant du professionnalisme et souhaite être acceptée et reconnue en tant que telle par tous ses partenaires. Elle est à la disposition du public, s'attaque aux problèmes et travaille en vue d'atteindre des résultats. Veiller à l'amélioration continue constitue, par ailleurs, un souci permanent de la police fédérale.

---

<sup>17</sup> Les compétences et les missions du commissaire général, des directions générales et des quatre directions du commissariat général ont été définies dans l'AR du 14 novembre 2006 relatif à l'organisation et aux compétences de la police fédérale (MB 23 novembre 2006).

## Mission, vision et valeurs de la police fédérale

---

La police fédérale contribue, comme composante du service de police intégré et sous l'autorité et la responsabilité de ses autorités, à la sécurité et à la qualité de vie dans la société.

Elle effectue, dans un contexte national et international, des missions spécialisées et supralocales de police et fournit un appui aux autorités de police et aux services de police locale.

Elle le fait:

- en tenant compte des principes du fonctionnement intégré, de spécialité et de subsidiarité;
- en synergie avec les autres partenaires.

---

En tant que membres de la police fédérale, nous visons à atteindre, dans l'accomplissement de toutes nos missions et en partenariat avec la police locale, l'excellence dans la fonction de police.

A cette fin, nous poursuivons l'investissement dans l'engagement, la motivation et la compétence de nos collaborateurs.

Ensemble, nous édifions une organisation performante, transparente, dynamique et innovante, qui offre un service encore meilleur et qui est reconnue et connue comme telle.

---

Pour réaliser ceci, et dans l'esprit du code de déontologie et des valeurs de la police intégrée, nous agissons tout particulièrement avec :

- intégrité;
- respect;
- ouverture d'esprit;
- flexibilité;
- esprit de service;
- fierté d'appartenance.

## **2 Défis stratégiques 2008-2011 pour la police fédérale**

L'exécution légitime, de qualité, efficace et efficiente de ses missions constitue un défi permanent pour la police fédérale.

Outre la réalisation des objectifs généraux conformément aux tâches, vision et missions, la police fédérale souhaite relever quelques défis stratégiques.

La politique policière des autorités (voir notamment la partie 2 du présent plan) a constitué, ensemble avec les données analytiques de l'environnement externe et les attentes des groupes intéressés, un élément directeur lors du choix des défis stratégiques.

Tout défi est considéré comme un projet stratégique lié directement ou indirectement à l'exécution des missions essentielles de la police fédérale.

### **Projets stratégiques de la police fédérale 2008-2011**

- approche axée sur des résultats des phénomènes de criminalité prioritaires
- service de qualité
- gestion optimale de l'information
- appui
- formation et management des compétences
- usage de nouvelles technologies
- engagement des collaborateurs
- gestion économique et écologique

Chaque projet stratégique est commenté sous le point 6 infra sur la base d'une description succincte du thème, de(s) (l')objectif(s) stratégique(s) et des principales mesures en vue de sa réalisation.

Le but est de pouvoir présenter, après quatre ans, des améliorations ou des résultats visibles pour chacun des projets stratégiques.

### **3 Exécution du PNS par la police fédérale**

#### **3.1 Opérationnalisation du PNS**

L'opérationnalisation du PNS se précisera par le biais de programmes thématiques spécifiques, de projets et de plans d'action.  
Lors de leur élaboration, des objectifs opérationnels concrets sont notamment formulés.

Des objectifs opérationnels plus concrets sont formulés par chacune des divisions organiques à l'occasion de l'élaboration annuelle du budget.

#### **3.2 Engagement**

Chacune dans son domaine responsabilité et de compétence, les directions générales, les directions du commissariat général et les directions déconcentrées se chargent conjointement de l'exécution des missions et de l'exécution du présent PNS.

L'exécution réussie des missions et la réalisation des objectifs du présent plan ne sont possibles que moyennant l'engagement continu de tous les dirigeants et de tous les collaborateurs.

Afin de réaliser le présent plan, la police fédérale recherchera des solutions et non pas des arguments pour s'en éloigner. Le pragmatisme, l'efficacité et l'efficience sont les mots-clés à respecter. Un fonctionnement souple et sans formalisme superflu doit être la règle. Des procédures sans valeur ajoutée ou de la bureaucratie inutile ne sont pas une option.

Tous les collaborateurs doivent être convaincus de leur participation active aux mêmes objectifs au sein d'une grande entreprise et avoir à cœur d'accomplir leurs tâches. Les responsables à tous les niveaux doivent s'employer à motiver leur personnel en aidant chacun à comprendre le rôle qu'il joue dans la police fédérale et dans le service de police intégrée. Une communication cohérente respectueuse d'une image volontariste est essentielle.

Outre un engagement poussé de tous les collaborateurs, il est également important que chacun prenne conscience de la nécessité d'un revirement de culture afin d'atteindre un fonctionnement optimal dans le cadre de travail actuel.

#### **3.3 Concertation et partenariat**

Combattre les problèmes de sécurité d'une manière intégrale et intégrée, exige davantage de formes plus avancées de collaboration constructive sur base du principe de l'équivalence, de la confiance et de la compréhension mutuelle.

Lors de l'exécution de ses missions régulières et des projets stratégiques, la police fédérale se concertera de manière encore plus organisée et structurée avec tous les acteurs concernés tant internes qu'externes.

Outre la coopération entre les services de police en interne, il existe celle avec le secteur public (SPF Intérieur – DGPSP, SPC Justice, SPF Mobilité, Défense, Douane, universités, hôpitaux, services de santé et de secours ...) et celle avec le secteur privé (organismes financiers, secteur de la sécurité privée ...).

La police locale, représentée par la Commission permanente de la police locale est un partenaire privilégié. Toute décision stratégique ayant un impact potentiel sur le fonctionnement intégré, tiendra compte de la dimension locale.

### **3.4 Facteurs critiques de succès**

Certains facteurs influencent fortement la mesure dans laquelle la police fédérale réussit à exécuter ses missions et ses projets stratégiques.

Au sein du paysage de la police intégrée, il va de soi que l'engagement et la collaboration de la police locale contribuent à la réussite de l'exécution du PNS (comme la collaboration active de la police locale aux priorités fédérales en les inscrivant dans les plans zonaux de sécurité, pour autant qu'elle y soit confrontée).

D'autres conditions importantes sont:

- un cadre légal et réglementaire permettant une action policière légitime et efficace. Ceci implique les initiatives législatives nécessaires (p.ex. développement approfondi de la base légale de l'échange d'informations, prévu aux articles 44/1 jusqu'à 44/11 de la loi sur la fonction de police);
- la disposition de moyens en termes de budgets, de matériel, de personnel, de connaissance et d'expertise, ainsi que la possibilité de redistribuer ou réorienter de la capacité disponible d'une manière flexible.

Un certain nombre de projets stratégiques visent une plus grande satisfaction concernant le service fourni par la police fédérale. Dans ce contexte, on sondera les attentes légitimes auprès de ses parties prenantes, de façon à ce que la police fédérale puisse mieux se concentrer sur celles-ci. Cela implique la collaboration constructive des personnes interrogées aux mesures de satisfaction et de qualité.

## **4 Suivi et évaluation de l'exécution du PNS**

Le suivi et l'évaluation du PNS en ce qui concerne la police fédérale s'organisent à deux niveaux et s'effectuent à l'aide d'indicateurs réfléchis et pertinents réunis dans des tableaux de bord.

Le premier niveau est celui des directions générales et des directions. Chaque directeur général et directeur est responsable pour le suivi et l'évaluation des tâches régulières et des objectifs dans son domaine de compétence. Ils assurent aussi le suivi de leurs contributions respectives aux objectifs stratégiques du présent plan.

Le second niveau est celui du comité de direction de la police fédérale. Les objectifs stratégiques et des mesures principales sont suivis et évalués sur base des indicateurs pertinents.

Le comité de direction organise annuellement une réunion de suivi global sur l'exécution du présent PNS.

Le suivi et l'évaluation (intermédiaire) ne donnent pas seulement lieu à un inventaire d'éventuels problèmes mais également à l'identification de bonnes pratiques. Le cas échéant, une mise à jour est faite sur base des constatations.

Une communication régulière aussi bien externe qu'interne aura lieu au sujet de l'exécution des missions et de la réalisation de ce plan national de sécurité.

Les sondages et mesures envisagés dans les différents domaines doivent concorder le plus possible et être organisés de manière coordonnée. Il faut exclure le travail en double et l'excès de sondages.

Disposer d'un "instrument de mesure" adéquat constitue une condition indispensable pour exécuter le suivi et l'évaluation de la politique. Outre les données d'enregistrement classiques issues des banques de données, il existe de nombreuses possibilités telles que l'utilisation des formulaires d'évaluation après chaque intervention, la mesure du stress, les enquêtes de motivation, l'enquête de satisfaction des collaborateurs, "l'évaluation intercollégiale" en tant que partie du système de qualité... qui sont utilisées comme instruments de suivi. Certaines d'entre elles doivent encore être développées.

En outre, différents systèmes de management de qualité (EFQM Pol Be, ISO, ...) sont utilisés au sein de la police intégrée. Ceux-ci doivent également être au maximum harmonisés en vue d'une approche intégrée.

Il est capital de libérer les moyens nécessaires pour un instrument de mesure, et ce également sur le plan de la recherche scientifique.

## 5 Moyens

### 5.1 Moyens financiers

Pour pouvoir exercer ses missions et réaliser ses objectifs, la police fédérale dispose, tous les ans, d'un budget prévu dans le budget général des dépenses de l'autorité fédérale<sup>18</sup>.

### 5.2 Moyens en personnel

		Répartition du personnel		
			% pilier	% Ops/CALog
CG	Ops	1110		65,37%
	CALog	588		34,63%
	<b>Total</b>	1698	13,36%	
SAT Intérieur	Ops	3		42,86%
	CALog	4		57,14%
	<b>Total</b>	7	0,06%	
SAT Justice	Ops	2		50,00%
	CALog	2		50,00%
	<b>Total</b>	4	0,03%	
OCAM-OCAD	OPS	12		46,15%
	CALog	14		53,85%
	<b>Total</b>	26	0,20%	
SHAPE	Ops	3		60,00%
	CALog	2		40,00%
	<b>Total</b>	5	0,04%	
DGA	Ops	3884		88,90%
	CALog	485		11,10%
	<b>Total</b>	4369	34,38%	
DGJ	Ops	3645		84,18%
	CALog	685		15,82%
	<b>Total</b>	4330	34,07%	
DGS	Ops	372		16,39%
	CALog	1897		83,61%
	<b>Total</b>	2269	17,85%	
TOTAL	Ops	9031		71,07%
	CALog	3677		28,93%
	<b>Total</b>	12708	100,00%	

Remarque: Les fonctions à temps partiel sont reprises en FTE.

Personnel non compris :

- les aspirants et le personnel de nettoyage ;
- le personnel informaticien AUBAY ;
- le personnel détaché de la police locale ;

<sup>18</sup> Budget général des dépenses, Section 17- Police fédérale et fonctionnement intégré

- les fiscalistes à la police judiciaire fédérale ;
- le personnel, détaché vers des services externes comme le service d'enquête du Comité P et le Comité R, les gouverneurs, le service social, l'Horeca, CTIF, ASTRID, la commission des jeux de hasard ;
- les membres du personnel détachés vers les zones contre paiement ;
- le secrétariat social (SSGPI) ;
- l' Inspection générale de la police fédérale et de la police locale.

En 2008, une nouvelle répartition du personnel sera élaborée sur base d'un plan des besoins.

## 6 Projets stratégiques

### 6.1 Projet stratégique “Approche des phénomènes criminels prioritaires”

L’approche des phénomènes criminels organisés déstabilisant la société est l’une des tâches centrales de la police fédérale. Certains phénomènes prioritaires sont abordés d’une manière plus managériale.

C’est pourquoi, la police fédérale veut fournir davantage d’efforts importants dans les années à venir. A cette fin, les expériences du passé seront utilisées et appliquées comme une « good-practice ».

Une approche améliorée plus ciblée, comme l’identification des auteurs et groupes d’auteurs et leur arrestation des auteurs, doit aussi aboutir à plus de résultats.

Comme mentionné dans la partie 1, cela a des conséquences sur les moyens, comme la redistribution des capacités ou le besoin de moyens supplémentaires en vue d’une approche améliorée ou intensive et une intervention (encore) plus proactive.

#### 1. Objectifs stratégiques

Pour prévenir, détecter, maîtriser et résoudre au maximum les phénomènes de criminalité prioritaires, réaliser pour 2011 une approche par projet d’au moins 80% sur base des principes de la EFP (plus particulièrement la PGI), et d’une approche intégrale et intégrée.

Augmenter progressivement la capacité consacrée à l’approche par projet des phénomènes prioritaires.

Augmenter progressivement le nombre de dossiers initiés au sein de l’approche par projet, par rapport au nombre total de dossiers.

Identifier un nombre maximal de groupes d’auteurs, en particulier les groupes d’auteurs itinérants.

Concernant les formes les plus graves d’actes attentatoires à la propriété, viser à un taux d’élucidation le plus élevé possible par l’exploitation maximale de toutes les informations et traces disponibles.

Afin de mieux détecter les indices de faits criminels présents dans les technologies de communication et d’informatique, la capacité qui y est dévolue sera augmentée de 20% pour fin 2011.

N°	Indicateur	Norme à atteindre	Instrument de mesure
1	Degré de réalisation de l’approche par projet (agrégation d’une série d’indicateurs)	≥ 80 %	Tableau de pilotage de DGJ
2	capacité (nombre d’heures) consacrée à l’approche par projet	Augmentation de 10 % par rapport à l’année de référence 2007	Tableau de pilotage de DGJ
3	Nombre de dossiers initiés au sein de l’approche par projet par rapport au nombre total de dossiers	augmentation	Tableau de pilotage de DGJ
4	Nombre de groupes d’auteurs identifiés, particulièrement les groupes d’auteurs itinérants	Augmentation	Tableau de pilotage de DGJ
5	Nombre d’arrestations pour les		Tableau de pilotage de DGJ

	phénomènes prioritaires de ce PNS abordés par projet		
6	Nombre d'enquêtes dans lesquelles le RCCU et le FCCU fournissent un appui	+ 20 % pour 2011 par rapport à 2007	Tableau de pilotage de DGJ
7	Taux d'élucidation pour les formes les plus graves d'actes violents attentatoires à la propriété (p. ex. tigerkidnapping, home-invasion ...)	Maintenir et si possible augmenter	Tableau de pilotage de DGJ

## 2. Mesures

La police fédérale, avec la CPPL et les autres partenaires de sécurité, poursuivra le développement et l'opérationnalisation du concept de la police guidée par l'information.

L'apport de la police fédérale dans la coopération policière internationale sera déterminé entre autre sur base de la contribution apportée par les pays concernés dans l'approche de nos priorités.

Tout responsable policier concerné contribuera de son mieux, en fonction de sa compétence et de sa responsabilité, à l'approche intégrée et intégrale des phénomènes prioritaires.

### Les directions centrales de la police judiciaire fédérale

Les directions centrales respectives de la police judiciaire fédérale élaboreront en concertation étroite avec le Collège des procureurs généraux dans les six mois après approbation du plan national de sécurité un programme<sup>19</sup>.

Les éléments suivants entreront e.a. en compte:

- dresser au moins tous les deux ans une image complète des phénomènes et la mettre à la disposition des autorités;
- analyser dans quelle mesure les ICT sont utilisées pour la commission des faits et formuler une réponse adaptée;
- au plus tard 6 mois après la fixation des priorités, créer et entretenir si nécessaire un réseau de spécialistes issus des différents niveaux de la police intégrée pour l'élaboration de « good-practices » ;
- dans l'année qui suit la fixation des priorités, rédiger le processus de circulation de l'information et stimuler, suivre et évaluer son implémentation (voir aussi le projet stratégique 'gestion de l'information');
- en concertation avec le parquet fédéral, coordonner les enquêtes trans-arrondissementales;
- en concertation avec le parquet fédéral, encourager la coopération internationale et coordonner au niveau policier l'exécution des enquêtes judiciaires à caractère international (voir aussi point 1.7 de la partie 2);
- inventorier dans l'année qui suit la fixation des priorités les besoins légitimes en appui au sein de la police intégrée et formuler une offre sur ce point (voir aussi projet stratégique 'appui');
- analyser dans l'année qui suit la fixation des priorités la formation du personnel policier en matière d'approche du phénomène, et si nécessaire proposer des adaptations ou organiser une formation continuée en fonction du public cible (voir aussi projet stratégique 'formation et compétence');
- communiquer en interne et externe pour accroître la connaissance du phénomène et le sentiment de sécurité de la population (voir aussi projet stratégique 'augmentation de l'engagement des collaborateurs (cohésion - identification - fierté d'appartenance));
- description des autres tâches au niveau central;
- la contribution négociée attendue des autres directions générales et des directions du commissariat général, à l'inclusion du directeur coordinateur;
- la contribution escomptée de la police locale négociée avec la CPPL;
- la contribution négociée escomptée des directions déconcentrées des PJF.

<sup>19</sup> LPI Art 95

### **Les directions déconcentrées de la police judiciaire fédérale**

En partant du concept de la police guidée par l'information et sur base de la fixation des priorités par le procureur du Roi conformément à l'article 28ter §1 du code d'instruction criminelle, les directions déconcentrées de la police judiciaire fédérale concernées réaliseront dans les 6 mois un projet qui s'inscrit dans la politique de sécurité intégrée de l'arrondissement et qui comprendra e.a. les éléments suivants:

- une approche plus proactive via le targetting des groupes d'auteurs ou organisations les plus nuisibles avec priorité absolue pour les groupements qui sont actifs dans plusieurs phénomènes prioritaires;
- la récupération d'un maximum de profits criminels pour chaque enquête d'instruction et d'information et ce, en collaboration avec les autorités judiciaires;
- lors de l'exécution d'enquêtes d'instruction ou d'information, tenir compte des moyens ICT qui peuvent être mis en œuvre pour commettre des faits criminels;
- les tâches du directeur coordinateur administratif, principalement en matière de coordination de la police locale. Il est, entre autres sous la direction des autorités administratives et judiciaires en concertation avec le directeur judiciaire, chargé de la traduction de la contribution policière aux priorités vers le conseil zonal de sécurité et les plans zonaux de sécurité. Il assurera également le suivi de la contribution de la police locale à ces priorités;
- la contribution négociée via la concertation de recherche d'arrondissement et le conseil zonal de sécurité de la police locale, principalement sur le plan de la prévention, de la gestion des événements, de la récolte d'information et du suivi.

### **La direction générale de la police administrative**

Pour chaque programme et projet auquel les services de la direction générale de la police administrative contribuent (immigration illégale, criminalité contre les biens ...), ces services, en accord avec la police judiciaire fédérale:

- aideront à cartographier le phénomène;
- proposeront, là où c'est possible, des objectifs mesurables;
- établiront des accords avec tous les partenaires de sécurité concernant le rôle de chacun, l'approche, l'échange d'informations;
- amélioreront, là où c'est possible, la formation des membres du personnel dans ces matières (voir aussi projet stratégique 'formation et gestion des compétences');
- augmenteront le nombre de contrôles en fonction d'un pourcentage déterminé au préalable;
- axeront le plus possible ces contrôles et les exécuteront donc après une analyse approfondie;
- évalueront les résultats des actions personnelles et des actions en partenariat.

### **Facteurs critiques de succès spécifiques**

Les facteurs critiques de succès pour la réalisation de cet/s objectif(s) stratégique(s) sont:

- l'inscription de la collaboration active de la police locale aux priorités fédérales dans les plans zonaux de sécurité, pour autant qu'elle y soit confrontée;
- la collaboration des autres départements et partenaires de sécurité pour réaliser les propositions de la police visant à mieux contrer les phénomènes de sécurité;
- l'augmentation de la qualité des dossiers d'information et d'instruction exécutés dans le cadre des phénomènes prioritaires (voir aussi le projet stratégique 'service de qualité');
- la poursuite de l'élaboration des bases légales de l'échange d'informations, prévue dans les articles 44/1 à 44/11 de la loi sur la fonction de police ;
- le déblocage des moyens nécessaires pour augmenter annuellement de 10 %, tant sur le plan budgétaire que capacitaire, le FCCU et le RCCU, afin d'arriver en 2011 à un effectif de 64 membres du personnel FCCU et 229 RCCU. Pour ce faire, le TO de DGJ devra être élargi de 112 personnes.

## 6.2 Projet stratégique “Service de qualité”

La police fédérale vise à augmenter de manière permanente la qualité de son service. Elle souhaite par là accroître la satisfaction de ses partenaires ainsi que développer les conditions d’une identité forte. L’augmentation de la qualité est directement liée à la fonction de police axée sur la communauté et par extension, à la fonction de police d’excellence. En vue de réaliser une fonction de police axée sur la communauté, la police fédérale investira les quatre prochaines années dans la qualité du service tant direct qu’indirect et l’améliorera substantiellement.

### En ce qui concerne le service direct

1. Augmenter la visibilité, l’accessibilité et la disponibilité de la police fédérale, en particulier (mais pas uniquement) en ce qui concerne les services uniformisés, et assurer (envers le citoyen) un service qui soit correct dans l’application du respect des droits de l’homme (LFP).
2. Améliorer la fonction de police sur les territoires où les services de la police fédérale sont compétents, à savoir les gares, les autoroutes, les aéroports et les ports. En effet, la fonction de police envers le citoyen doit être partout semblable, peu importe que la personne signale un vol auprès de la police locale ou dans une gare, soit victime de violence en rue ou d’un accident de la route sur l’autoroute, participe à une action de grève au centre-ville ou à l’aéroport.
3. Dans le cadre de la visibilité accrue d’une part et d’une fonction de police améliorée d’autre part, prendre la sécurité routière à coeur. Les points d’action des Etats Généraux (voir également partie 2 de ce plan) représentent, pour ce faire, le point de départ.

### En ce qui concerne le service indirect, on compte deux points d’intérêt

1. La simplification (administrative) de tous les processus non opérationnels.
2. L’amélioration de la lisibilité, de la structure, du caractère correct, de la fiabilité, de l’exhaustivité et de la durée de traitement des dossiers de recherche et judiciaires. Ces dossiers doivent en effet permettre le débat contradictoire devant le tribunal.

### 1. Objectif stratégique

Pour 2011, conformément aux attentes de qualité justifiées de la part des parties prenantes, améliorer de manière significative la qualité du service (e.a. visibilité, accessibilité, processus et produits) par rapport à un zérotage.

<i>N°</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Norme à atteindre</i>	<i>Instrument de mesure</i>
	Qualité du service rendu	Réalisation maximale des normes de qualité définies	Monitoring
	Degré de satisfaction quant au service	Amélioration significative par rapport au zérotage en 2008	Enquête(s) de satisfaction, évaluation intercollégiale, le moniteur de sécurité

### 2. Mesures

#### En ce qui concerne le service direct

1. Augmenter la visibilité et l’accessibilité :
  - augmenter le recrutement de personnel (de 1 150 à 1 350 par ans);
  - développer la RP3 ;
  - mettre la troisième phase du corps d’intervention en place, y compris les moyens budgétaires;
  - (re)focaliser DGA sur ses tâches principales;

- achever le mouvement de calogisation.
2. Pour les services de la direction générale de la police administrative actifs au sein d'une circonscription géographique bien définie (police de la route, police aéronautique, police de la navigation et police des chemins de fer), les processus primaires seront en particulier basés sur les fonctionnalités suivantes :
- l'accueil: l'organisation d'un point d'accueil spécifique, mais aussi une attitude serviable de chaque collaborateur lors de tout contact avec le citoyen;
  - le fonctionnement de proximité : l'organisation de projets (préventifs) dans le cadre de la sécurité intégrale, donc également dans le cadre de la recherche ou de l'intervention;
  - l'assistance aux victimes : soins de première ligne par chaque collaborateur et renvoi approprié des victimes vers une aide ultérieure;
  - l'intervention : offrir une réponse rapide et adaptée aux appels (implique la fixation de normes pour des appels urgents et moins urgents);
  - la recherche et enquête : attention accordée au volet préventif à et l'intervention initiale [première intervention ou constatations];
  - la gestion (négociée) d'événements (par exemple, rassemblements publics, menace terroriste, catastrophes) : veiller à une bonne gestion et circulation des informations, scénarios et aptitudes de négociation chez tous les collaborateurs.

Ceci n'implique aucunement de créer différents piliers au sein d'un service, ni de copier le fonctionnement d'une zone de police locale. Il s'agit soit d'organiser soi-même les fonctionnalités, sur base du caractère propre et de la spécificité du service concerné, soit d'utiliser au maximum le fonctionnement intégré sur le terrain, en accord avec tous les intéressés.

3. L'application des points d'action des Etats Généraux représente le point de départ d'un plan d'action spécifique sécurité routière qui sera soumis à l'approbation du Ministre de la mobilité. Ce plan d'action reprendra tant le volet préventif (éducation routière, patrouilles préventives,...) que le volet maintien (contrôles orientés, recherche de comportements récidivistes,...) en objectifs chiffrés.

### **En ce qui concerne le service indirect**

1. Par l'élaboration de processus (de base), l'établissement de normes de qualité, l'application de procédures et d'instructions de travail et par leur suivi et leur évaluation, la police fédérale adaptera en permanence son service aux attentes des intéressés en matière de qualité. L'exécution de projets de simplification administrative par tous les services améliorera également l'octroi de service.

La direction générale de l'appui et de la gestion déterminera des normes de qualité pour ses missions d'appui. La durée des dossiers diminuera de manière significative par rapport au zéro tage. En vue d'une simplification et dans les limites des dispositions légales et réglementaires, la charge de travail administrative sera mesurée sur base du nombre de documents à établir et du nombre d'étapes de processus à passer. Le cas échéant, cette direction générale formulera des propositions aux instances compétentes.

Afin de réussir ce projet, une collaboration constructive à une enquête de satisfaction ainsi qu'à une mesure de qualité des dossiers est souhaitée de la part des personnes interrogées. Faire connaître de manière explicite les attentes de qualité des intéressés est déterminant si on veut atteindre l'objectif stratégique.

2. La direction générale de la police judiciaire développera, appliquera et évaluera, en collaboration avec le ministère public et si possible avec les juges d'instruction, un management de la recherche pour toutes les tâches y afférentes. En vue d'harmoniser la recherche et les poursuites et d'éviter ainsi tout travail inutile (théorie de la chaîne), le management de la recherche s'appuiera sur la politique pénale du ministère public (Collège des Procureurs généraux, fédéral, et le parquet d'arrondissement)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Voir également le plan de politique du ministère public pt 4.1 page 11.

En ce qui concerne le traitement des informations et instructions judiciaires importantes dans le cadre de la criminalité à caractère organisé (voir également projet approche criminalité), la police judiciaire fédérale développera, implémentera, suivra et évaluera un plan d'action. En vue d'améliorer la qualité de ces dossiers, une évaluation de qualité se fera sur la base de critères objectifs et en concertation avec la magistrature.

### 6.3 Projet stratégique “ Gestion de l’information optimale”

La gestion de l’information opérationnelle englobe la gamme complète des informations nationales et internationales non documentaires, stockées ou non dans des banques de données manuelles ou automatisées et utilisées dans le cadre d’activités policières.

La gestion de la communication opérationnelle (CIC) comprend l’ensemble des activités visant à permettre l’exercice de la fonction d’intervention ainsi que l’appui à la gestion des événements opérationnels.

L’accroissement constant des processus de coopération policière transnationale engendre une augmentation constante des activités liées aux flux d’information internationaux et implique donc la nécessité de développer et de mettre en œuvre les procédures et flux de traitement de l’information internationale ainsi que de la partie nationale des applications automatisées qui les soutiennent.

Dans le domaine de l’information non opérationnelle, coexistent différents systèmes « classiques » de gestion qui datent d’avant la réforme des services de police. À côté de ceux-ci, plusieurs initiatives ont été prises par des services « utilisateurs » pour compenser les lacunes de ces systèmes.

De ce fait, il existe des incohérences et la gestion générale manque d’efficacité.

#### 1. Objectif stratégique

La police fédérale en partenariat, veut garantir d’ici 2011, la fiabilité, l’accessibilité, la convivialité et la gestion intégrée de l’information.

Par fiabilité, la police fédérale entend non seulement le fonctionnement sans faille des dispositifs de communication et d’échange d’informations dans un environnement donné durant une période déterminée, mais aussi la qualité de l’information traitée.

L’accessibilité quant à elle, est caractérisée par une mise à disposition et un partage de l’information, de manière compréhensible et intelligible par des outils de consultation, de communication et d’échange d’informations.

La convivialité se traduit par le caractère facilement utilisable des instruments de consultation, de communication et d’échange d’informations par un public non spécialisé.

Enfin, la gestion intégrée vise à assembler les éléments du système, à assurer leur compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet. Il s’agit donc d’organiser et de mettre en place un système d’information permettant une approche intégrée sur les axes « local-fédéral » et « national - international ».

<i>Domaine</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Norme à atteindre</i>	<i>Instrument de mesure</i>
Utilisation	Taux d’utilisation des instruments d’accès à l’information	Hausse progressive du taux d’utilisation des instruments	- consultation Portal - enquêtes quant. et/ou qual.
Fiabilité des systèmes et de l’information	1) Nb interruptions hors maintenance /24 Hr 2) Qualité Info (exacte, complète, à temps)	1) zéro interruption hors maintenance 2) le « zéro » défaut	- contrôle Qualité - « plaintes clients » - enquêtes quant. et/ou qual.
Accessibilité des systèmes et du contenu	1) Nombre d’accès aux applications/ensemble de profils d’utilisateur	1) 100 % membres Ops ont accès aux applications	- statistiques « accès » - enquêtes quant.

(informations)	2) Ratio demandes exprimées / réponses ad hoc	2) 100% de réponses pertinentes	et/ou qual. - plaintes clients
Convivialité des systèmes	Ratio « nombre de problèmes émis / nombre de problèmes résolus »	80 % des besoins clients rencontrés	- besoins clients - enquêtes quant. et/ou qual.
Intégration des systèmes	Nombre de DB parallèles non liées à la BNG mais redondantes	Diminution de 50 % de banques de données parallèles redondantes	- déclaration à CGO des banques de données parallèles

## 2. Mesures

### Dans le domaine des activités opérationnelles

Dans le domaine des activités opérationnelles, garantir et optimiser en permanence la gestion de l'information policière et de la communication opérationnelles nationales et internationales à finalité de police judiciaire ou de police administrative au profit de toutes nos parties prenantes dont principalement la police intégrée, structurée à deux niveaux, les autorités et les citoyens. Contribuer ainsi, en étant orienté vers la communauté, et compte tenu du concept de la police guidée par l'information, au maintien de la tranquillité, de la sécurité et de la santé publiques.

Pour la période 2008-2011, les mesures suivantes seront prises :

- continuer à mettre en œuvre les procédures, les outils et les structures nécessaires à garantir la qualité des informations opérationnelles et de gestion ;
- organiser et exécuter la veille fonctionnelle destinée à prévoir les besoins futurs en matière d'information et de communication opérationnelle tant sur le plan national qu'international ;
- contribuer de manière déterminante à la poursuite du développement et au fonctionnement du concept de la BNG et des banques de données créées dans des circonstances particulières tant au niveau national qu'international de manière à garantir la mise à disposition des outils répondant aux besoins des parties prenantes, compte tenu des limites techniques et légales. Pour ce faire également développer les aspects de la formation et de la communication externe ;
- élaborer les propositions de réglementation relative à la gestion de l'information policière et de la communication opérationnelles nationales et internationales, en concordance avec les textes légaux et les systèmes d'information développés ;
- fournir un appui en information et en communication dans le cadre de la gestion opérationnelle des événements ;
- concevoir et mettre en place un système intégré de traitement de l'information de gestion et d'analyse stratégique aux fins d'appui à la politique policière ;
- finaliser la mise en place des CIC et contribuer à mettre progressivement en œuvre l'intégration des services 101 et 100 vers le numéro unique 112 ;
- finaliser l'organisation, la mise en place et le suivi des CCPD et du PCN sur base des processus de travail liés à l'information opérationnelle et de gestion ;
- intégrer le concept de gestion et de traitement de l'information opérationnelle dans les activités des CIA .

### Dans le domaine des activités non opérationnelles :

- en 2008, mettre en place un service de gestion intégrée de l'information non opérationnelle ;

- pour 2011, DGS concrétisera le concept EPIS en intégrant les données non opérationnelles et/ou en standardisant les définitions de données ;
- dans ce cadre, DGS mettra en place, par étapes, les éléments du nouveau système EPIS, composé de volets logistique, financier et de gestion de personnel.

Afin de répondre aux besoins du management, ces informations nécessaires à la prise de décisions (stratégiques), un MIS (Management Information System) sera conçu et développé. Ce MIS sera alimenté, tant par les systèmes d'informations opérationnelles que par les systèmes d'informations non opérationnelles.

## 6.4 Projet stratégique “Appui”

(différenciation – adéquation – satisfaction)

La police fédérale a, entre autres, pour mission de fournir un appui aux autorités de police et aux services de police, en tenant compte des principes du fonctionnement intégré, de spécialité et de subsidiarité, et en synergie avec les autres partenaires.

Afin d'arriver à concilier les attentes des bénéficiaires de l'appui et l'offre en principe spécialisée et spécifiquement policière, il s'impose de revoir le concept de l'appui, tant opérationnel que non opérationnel, dans le cadre global de la plus-value et de l'économie d'échelle potentielle au niveau de la police fédérale. Ceci doit se faire en accordant davantage d'attention aux besoins réels et légitimes des bénéficiaires.

Il faudra dans tous les cas apporter toute la clarté voulue à l'offre d'appui, aussi bien au niveau du contenu (différenciation et adéquation en fonction des besoins spécifiques), que dans les modalités d'accès et de fourniture de l'appui.

### 1. Objectif stratégique

Dès 2008, augmenter progressivement et de manière significative le degré de satisfaction des bénéficiaires d'appui.

<i>N°</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Norme à atteindre</i>	<i>Instrument de mesure</i>
1	Degré de satisfaction des bénéficiaires d'appui	Augmentation progressive et significative par rapport à la mesure zéro exécutée en 2008  Ambition à terme est un degré de satisfaction d' au moins 85 % voire même plus	Enquête de satisfaction, évaluation intercollégiale, plaintes et félicitations concernant l'appui

Cet objectif est en relation avec l'objectif stratégique en matière de qualité de l'offre de service ; les études/enquêtes de satisfaction prévues dans le cadre de ces deux objectifs devront être développées et exécutées en étroite synergie.

L'appui opérationnel et non opérationnel, gratuit et payant, fera l'objet d'une procédure claire et concertée avec les partenaires.

### 2. Mesures

- (1) Déterminer et communiquer un cadre de référence en collaboration et concertation avec les clients pour concrétiser la vision en matière d'appui.
- (2) Collecter l'information à propos des besoins et de l'évaluation en matière d'appui de façon structurée et intégrée, entre autres, par un « réseau d'appui » (via DirCo).
- (3) Pour fin 2008 développer les formes d'appui différencié qui répondent aux besoins et aux attentes justifiés de la police intégrée et des autorités, et les faire figurer dans un inventaire.
- (4) Progressivement, toutes les modalités d'accès, d'information, d'utilisation, d'exécution et d'évaluation permanente sur base de critères et normes de qualité, seront ajoutées à cet inventaire pour arriver à la complétude (100 %) de la description des procédures claires, concertée et approuvée, pour fin 2011 au plus tard.

- (5) Mesurer la qualité de l'appui dans ses différentes formes (par forme d'appui au moins répondre pour 80 % aux critères et normes de qualité - voir aussi objectif stratégique 'qualité de l'offre de service') et la satisfaction des bénéficiaires.
- (6) Conclure des partenariats avec des prestataires externes pour la fourniture de certaines formes d'appui.
- (7) Communiquer de manière claire à propos de l'offre d'appui et de l'évaluation de la fourniture de celui-ci.
- (8) Mettre en place et gérer un point de contact plaintes (ombudsman) vis-à-vis de l'appui (opérationnel et non opérationnel), pouvant suggérer des actions réparatrices immédiates.

## 6.5 Projet stratégique “ Formation et gestion des compétences”

Le rôle fondamental de la formation est d’apporter une réponse de qualité aux besoins et attentes du terrain. Les compétences transmises doivent permettre in fine aux membres du personnel de la police intégrée d’exécuter de manière professionnelle et optimale leur travail quotidien dès leur arrivée dans les unités de terrain.

La gestion des compétences du personnel policier vise une optimisation continue de la qualité du travail des policiers via une utilisation cohérente et intégrée de toutes les facettes de la gestion des ressources humaines.

La gestion de l’offre de formation par projets permettra également d’optimiser la qualité des formations.

L’Excellence dans la fonction de police (EFP) est un élément novateur et ambitieux dans la vision de l’organisation. Cette vision se doit d’intégrer l’ensemble des domaines du fonctionnement de la police intégrée et structurée à deux niveaux, y compris la Direction de la Formation.

### 1. Objectifs stratégiques

Pour 2011, harmoniser les profils de compétence utilisés dans les différentes facettes de la gestion des carrières (recrutement, sélection, formation, évaluation, carrière,...) afin de permettre leur intégration et leur utilisation dans les plans de développement collectifs et/ou individuels.

Dès 2008, analyser la totalité des besoins en matière de connaissances et aptitudes (compétences) et les intégrer dans un plan de formation global en harmonisant les différentes formations (de base, continuées, spécialisées, fonctionnelles ou barémiques) pour qu’elles se complètent.

Par la suite, inciter les écoles de police à développer l’offre de formation correspondant à ce plan et veiller à la qualité de ces formations en mettant en place une mesure intégrée des compétences des aspirants en fin de formation.

Dès 2008, mettre progressivement en place un modèle de ‘knowledge management’ afin de gérer les connaissances et expertises de l’ensemble des services de la police intégrée.

N°	Indicateur	Norme à atteindre	Instrument de mesure
1	Cartographie des compétences ( <i>modèle avec descriptions des fonctions, avec le lien vers les instruments de développements, .....</i> )	Oui (disponible)	Rapportage
2	Un plan intégré de formation	Oui (disponible)	Rapportage
3	L’offre de formation versus plan de formation	Les besoins en formation sont rencontrés pour minimum 80 %	Monitoring
4	Qualité de la formation	Norme sera définie après concertation avec les partenaires de la formation	Contrôle de qualité

## 2. Mesures

### Compétences

- (1) Pour fin 2008, établir un lexique comprenant la définition de toutes les compétences utilisées au sein des services de la police.
- (2) Pour fin 2009, revoir les profils de compétences des candidats aspirants en partenariat avec DSR<sup>21</sup> et en accord avec les responsables des services de police locaux et fédéraux. L'objectif est d'obtenir une meilleure adéquation entre les attentes des responsables des services de police locaux et fédéraux et les compétences de base des aspirants qui terminent leur cycle de formation.
- (3) Pour fin 2011, obtenir un modèle de compétences utilisable pour le développement des compétences.
- (4) Lorsque des compétences spécialisées sont attendues, le développement d'expertise en partenariat avec le monde la recherche doit être enclenché.

### Formations

- (1) Dès 2008, au-delà de la structure existante, aligner les processus de formation avec les finalités de l'EFPP afin d'obtenir un plan intégré de formation.
- (2) Dès approbation du plan, afin d'obtenir davantage de souplesse, d'éviter les doubles emplois et d'avoir un fonctionnement efficace et efficient, clarifier la structure de formation et lui faire développer l'offre adéquate.
- (3) Dès approbation du cadre réglementaire et en concertation avec les partenaires, développer et mettre progressivement en place un outil intégré de mesure des compétences des aspirants en fin de formation.

### Knowledge management

Dès 2008 :

- (1) Valider les connaissances et expertises qui répondent le mieux à la mission, vision, valeurs et objectifs stratégiques de la police.
- (2) Mettre en place un système global de gestion des connaissances et faire la promotion d'une culture qui contribue au développement, à la formalisation et au partage des connaissances policières.
- (3) Développer un 'knowledge management center' pour, entre autres, développer, animer et exploiter des réseaux d'experts ainsi que toute initiative en matière de bonnes pratiques.

---

<sup>21</sup> DSR: Direction du recrutement et de la sélection.

## 6.6 Projet stratégique “Utilisation de nouvelles technologies ”

Le monde de la technologie évolue très rapidement. Des applications technologiques nouvelles, plus fiables et toujours plus performantes remplacent à un rythme très élevé les technologies existantes. La plupart du temps, elles facilitent notre vie et notre travail et permettent d’accomplir considérablement plus vite les activités quotidiennes.

Bien qu’elles soient conçues dans un but noble, les criminels et les groupes d’auteurs organisés connaissent et utilisent également ces nouvelles technologies. Ainsi, Internet, notamment, constitue une cible dans le sens où l’atteinte à la technologie ICT des autorités ou du monde des entreprises est un moyen très efficace pour miner son fonctionnement, voire le paralyser<sup>22</sup>. Des mesures adéquates ne doivent pas tarder à être prises pour éviter que notre société soit longtemps et fondamentalement déstabilisée par certains groupements.

En vue d’une approche ciblée de la criminalité et de l’insécurité des communications, la police doit donc également employer de nouvelles technologies dans l’exécution de ses missions. Nous pensons ici à l’utilisation des GPS, au satellite-tracking, à la mise sur écoute Internet, au datamining, aux données biométriques ... Dans la lutte contre diverses formes de criminalité, en particulier la criminalité grave et organisée, les nouvelles technologies doivent aussi être utilisées pour le recueil et le traitement des informations.

Des technologies performantes et des outils ICT peuvent aussi améliorer le fonctionnement interne de la police intégrée, spécialement celui de la police fédérale (gestion de l’information, gestion HR, logistique, finances, ...), ainsi que le bien-être et la sécurité de ses collaborateurs (par ex. données centralisées, télétravail, ...).

Nonobstant ses grands avantages, les autres conséquences directes et indirectes du développement, de l’achat, de l’application et de l’entretien des instruments ICT ne doivent pas être perdus de vue. La meilleure technologie au monde ne vaut rien si elle n’est pas bien maîtrisée et gérée par des collaborateurs hautement qualifiés et motivés.

En ce qui concerne l’utilisation de la haute technologie et d’un matériel souvent coûteux, la police fédérale remplit une mission d’appui envers la police locale et les autres partenaires de sécurité. Cela peut engendrer des économies d’échelle: le développement d’une haute technologie moderne et d’applications complexes au niveau fédéral peut être mis à la disposition de la police intégrée.

D’autre part, la police fédérale peut optimiser les coûts en moyens et en personnel via une collaboration internationale et/ou via le privé. La police fédérale peut aussi contribuer à une standardisation au niveau européen afin de favoriser la coopération et les échanges internationaux.

### 1. Objectifs stratégiques

Durant la période 2008 – 2011, stimuler l’utilisation de nouveaux moyens technologiques pour accroître l’efficacité et l’effectivité du fonctionnement policier et, dans ce cadre, présenter au Ministre de l’Intérieur (le cas échéant au Ministre de la Justice) au minimum 1 dossier par an.

Afin de créer une marge financière pour que ces propositions soient réalisables, les moyens financiers du budget de fonctionnement et d’investissement 2011 de la police fédérale seront augmentés de 3 % pour l’achat, l’entretien et le fonctionnement d’un nouveau matériel de haute technologie.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Extrait de l’IPNS 2006: Partie “Menace” point 3.B.

<sup>23</sup> Planifié pour 2007 sur 0.81 %

<i>N°</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Norme à atteindre</i>	<i>Instrument de mesure</i>
1	Nombre de dossiers en partenariat pour l'emploi de nouvelles technologies	Au moins 1 dossier par an	Rapport
2	Nombre de dossiers approuvés par l'autorité par rapport au nombre total de dossiers introduits		Rapport
3	% total du budget de fonctionnement et d'investissement de la police fédérale consacré aux nouvelles technologies	3 % pour l'année budgétaire 2011	Tableau de commande budget police fédérale

## 2. Mesures

A terme, au niveau central, un service R&D sera développé pour effectuer et/ou coordonner des études sur de nouvelles technologies pertinentes et pour proposer des avis au Ministre de l'Intérieur (le cas échéant au Ministre de la Justice). Ce service travaillera en étroite collaboration avec les départements R&D des services de police étrangers, les universités et les bureaux d'études. Ce service recherchera activement à établir des liens de coopération avec le secteur public et/ou le secteur privé et formulera des propositions pour l'emploi de subsides émanant de l'Union européenne.

Dans l'attente de la création de ce service R&D, la police fédérale présentera des propositions aux autorités via les canaux appropriés.

## 6.7 Projet stratégique “Augmentation de l’engagement des collaborateurs ”

(cohésion – identification - fierté d’appartenance)

Les collaborateurs forment le capital le plus important de notre organisation. Il est primordial pour la police fédérale de s’intéresser à leur fonctionnement dans un environnement en changement permanent.

L’engagement des collaborateurs est essentiel pour un travail policier de qualité. Le travail policier est certainement plus le résultat d’une collaboration entre des individus et des services que le fruit d’un travail individuel. La cohésion et la fierté d’appartenance des collaborateurs revêtent dès lors une importance majeure. Veiller à cette cohésion et à cette fierté d’appartenance n’est cependant pas chose aisée. De par la diversité de ses missions et de ses tâches, la police fédérale se révèle en effet être une organisation complexe et surtout très hétérogène.

Il est primordial aussi que les collaborateurs s’identifient à l’institution dans laquelle ils travaillent. Sans une véritable adhésion de leur part, à la mission, à la vision et aux valeurs de la police fédérale, les objectifs ne peuvent être pleinement réalisés.

L’engagement, la cohésion, l’identification et la fierté d’appartenance sont des aspects qui sont étroitement liés. Ils se renforcent mutuellement. Ils influencent même un certain nombre d’autres facteurs de l’organisation tels l’intégrité, l’image institutionnelle et la motivation. En effet, des collaborateurs engagés et fiers de leur entreprise, sont plus enclins à mieux travailler, à véhiculer une image positive de leur organisation et à stimuler des relations internes de qualité, et in fine, à contribuer à l’amélioration de la qualité du service. En retour, une image qui se détériore, des atteintes à l’intégrité, un mal-être social, la démotivation, etc. nuisent à la fierté d’appartenance et à une identification à l’organisation.

Sur ce plan, la police fédérale doit prendre les initiatives nécessaires pour relever le défi. Etant donné l’étendue large du champ couvert par cette matière, la démarche doit être globale et porter à la fois sur des facteurs tels que : le leadership, la communication, l’éthique et la culture d’entreprise, la motivation et le bien-être au travail, la formation,...

### 1. Objectif stratégique

Contribuer à augmenter progressivement pour 2011, le degré d’engagement des collaborateurs et plus particulièrement de leur sentiment de cohésion, de fierté d’appartenance et d’identification par rapport à une mesure initiale.

### Indicateurs d’objectif

Il est difficile de mesurer de manière concrète et directe, le niveau d’engagement du personnel. Par contre, celui-ci peut être évalué indirectement à partir du croisement d’une série d’indicateurs des plans d’actions qui découlent de l’objectif stratégique, à savoir : niveaux de motivation et de stress, nature de l’image interne, niveau d’acceptation des messages, taux d’absentéisme ...

### 2. Mesures

#### Leadership

Responsabiliser et impliquer davantage les responsables de toutes les entités de la police (directeurs, chefs de service...) dans la conception et la mise en oeuvre, des diverses actions (leadership, communication, intégrité, motivation,...) portant sur l’amélioration de l’engagement des collaborateurs.

Développer un concept de « Leadership » à partir duquel pourra être développé un plan d'actions « Leadership ».

Ce plan d'actions mettra entre autres l'accent sur le rôle du chef dans le processus de motivation de ses collaborateurs, dans la fonction coaching et dans la fonction d'exemple.

### **Communication**

Développer une politique de communication globale (interne et externe). Cette politique de communication globale doit être liée à la mission-vision-valeurs de la police fédérale, à la fonction de police de l'excellence et au PNS afin de garantir un message cohérent et fort, tant dans la communication interne qu'externe. Un message de fond (base) doit être élaboré. Il est porté à la connaissance des entités de la police fédérale pour être décliné à leur niveau et sous différentes formes, lors de toute occasion de communication.

### **Motivation et bien-être au travail**

Continuer à développer les actions en cours.

Exploiter les résultats de l'enquête de 'stress'.

Développer le plan global de prévention.

### **Formation**

Veiller à ce que les thèmes engagement, motivation, fierté, cohésion, intégrité, culture d'entreprise et image soient mis en avant dans toutes les formations.

### **Ethique et culture**

Dynamiser la mise en œuvre du plan d'actions « Intégrité » sur base des recommandations de la KUL (Enquête Tool Box en cours).

Réaliser le plan d'actions destiné à conserver le label « Diversité » en 2010.

### **Image**

Prendre les initiatives visant à favoriser un style maison uniforme et commun comme entre autres :

- développer un "design" (conforme aux normes d'identité visuelle) propre à la police fédérale et déclinable sur les supports de communication de la police fédérale;
- respecter et faire appliquer les normes de l'identité visuelle existante (tenue, véhicules ...);
- harmoniser la présentation visuelle et la navigation des sites de la police fédérale;
- développer des « rites » particuliers à la police fédérale.

## 6.8 Projet stratégique “ Gestion économique et écologique”

La police fédérale occupe un nombre considérable d'infrastructures réparties sur l'ensemble du territoire. Pour l'exercice de ses missions, elle utilise une importante quantité de moyens matériels (flotte de véhicules, ordinateurs, papier, matériels de bureaux,...), elle contribue également à l'équipement de son personnel opérationnel via la masse d'habillement et intervient dans les frais de mission de son personnel (logement, repas, voyages,...). Ses moyens de fonctionnement sont donc largement hypothéqués par les coûts croissants liés à la consommation d'énergie, à l'augmentation des produits de première consommation, etc. Les contraintes budgétaires imposent de manière générale de restreindre les dépenses et d'établir des priorités. Cet élément à lui seul doit nous inciter à faire un maximum d'économies.

Par ailleurs, les effets néfastes de la consommation de certaines énergies sur notre environnement et la prise de conscience de ceux-ci doivent nous inciter à changer notre politique de consommation. En tant que composante de l'autorité publique, il nous appartient de montrer l'exemple en la matière en nous inscrivant dans une politique écologique moderne et innovatrice.

Des efforts importants doivent être consentis par l'ensemble de notre personnel, non seulement en matière de diminution des coûts, mais également en terme de recyclage de certains matériaux et dans l'achat de fournitures recyclables ou recyclées. Le bénéfice de subsides liés à l'environnement (via les fonds européens, fédéraux ou régionaux) pourra nous aider à mieux investir nos moyens financiers et à les amortir à brève échéance.

### 1. Objectif stratégique

Dès 2008, la police fédérale réduira de manière significative ses consommations (d'énergie e.a.) et investira ses moyens dans un maximum de matériels écologiques ceci afin de contribuer à la sauvegarde de notre environnement.

<i>N°</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Norme à atteindre</i>	<i>Instrument de mesure</i>
1	Electricité	Diminution sensible de la consommation électrique dès 2008 par rapport à la consommation 2007 et pour les 3 années suivantes respect du plafond atteint en 2008 au maximum.	Chaque service se verra communiquer ou grand ensemble se verra communiquer régulièrement l'état de sa consommation (Début d'année le montant de l'année précédente – puis tous les 2 mois).
2	Carburant de roulage	A flotte constante diminution de la consommation (en litre) de 10 % dans les 4 années à venir.	Tableau de consommation mensuel.
3	Combustibles	Diminution de 10 % dans les 4 années à venir.	Tableau de consommation trimestriel.
4	Eau	Diminution de 5 % dans les 4 années à venir.	Sur base de la consommation annuelle 2007 – tableau à communiquer aux services.
5	Papier (en ce compris les copies et les mails)	Diminution de 5 % de la consommation annuelle (essai).	Sur base de quantité de papier commandée par service en 2007.
6	Achats de boissons et nourriture	Achat de boissons en bouteilles en verre (consignées) plutôt qu'en cannettes.	Situation initiale en 2008, évaluation sur base

		Achat de produits sous emballages recyclables ou en vrac.	semestrielle.
7	Déchets	Organisation de tri sélectif dans nos services. Achat de produits peu emballés. Utilisation maximale de produits recyclables.	Situation initiale en 2008, évaluation sur base semestrielle.

## 2. Mesures

- Chaque direction ou service de la police fédérale développera un plan d'action « économie » et désignera en son sein un responsable qui veillera à lutter contre les gaspillages.
- La direction chargée du bien-être mettra à disposition du personnel un manuel le sensibilisant à l'économie / l'écologie dans le cadre d'un plan d'action. Une banque de donnée sera créée à cet effet et sera gérée par la Direction du service interne de prévention et de protection au travail (DSW).
- Les gestionnaires de marchés publics seront formés aux achats durables.
- Les cahiers des charges relatifs à l'acquisition/utilisation de biens consommateurs d'énergie contiendront une clause relative aux économies d'énergie et aux mesures de préservation de l'environnement. Un maximum de subventions sera recherché à cette fin.
- L'on veillera à inclure des conditions environnementales dans les procédures d'achats.
- Des fiches explicatives relatives à la gestion des déchets seront rédigées à l'attention de tous les utilisateurs.
- L'acquisition de véhicules propres (hybrides ou biocarburants) sera augmentée.
- Chaque directeur veillera à ce que les voyages, les frais divers et la masse d'habillement soient utilisés à bon escient.